



Foto: © WIR_Pix - pixabay.com

Lean Management im Impfzentrum

Ein Beitrag zur Pandemiebekämpfung durch effizientere Impfprozesse

von Sabine Leikep

Etwas für die Gemeinschaft tun und bei der Bewältigung der Auswirkungen der Corona-Krise helfen – diesen Wunsch verspürten unabhängig voneinander die beiden Professoren Constantin May und Andreas Syska während des Lockdowns ab Ende 2020. Beide sind anerkannte Experten für betriebliche Verbesserung mittels Lean Management. Was lag da näher, als sich der Impfzentren anzunehmen, die eine entscheidende Rolle bei der Durchimpfung der Bevölkerung einnehmen sollten. Aus den Erkenntnissen und Erfolgen könnte die öffentliche Verwaltung viel lernen.

Ausgangsbasis im Lean Management ist meistens die Frage nach der Wertschöpfung. „Die eigentliche Wertschöpfung liegt beim Prozess der Impfung in dem 10 bis 15 Sekunden dauernden Piks bzw. bei 45 Sekunden, wenn man die Desinfektion dazu nimmt“, stellt Prof. Dr. Andreas Syska fest. Bei der Planung bzw. Auslegung der Impfzentren seien dafür allerdings fünf Minuten ange-

setzt worden. Dieses Missverhältnis war für ihn der Auslöser, ehrenamtlich ein Impfzentrum zu optimieren. Prof. Dr. Constantin May hatte seinen Moment der Erkenntnis, dass er sich den Prozessen in Impfzentren ehrenamtlich annehmen sollte, als er seinen Vater in ein Impfzentrum begleitete. „Es tat richtig weh, das Ausmaß der Verschwendung in den Prozessen dieses Impfzentrums zu beobachten. Mir war sofort

klar, dass etwas passieren muss, um für eine größere Anzahl an Impfungen gerüstet zu sein“, betont May.

Der Weg durch die Instanzen

Beide Professoren standen jedoch zunächst vor "verschlossenen Türen". „Es war ein steiniger Weg, bis ich nach Gesprächen mit Landräten, Oberbürgermeistern, der Kassenärztlichen Vereinigung und Minis-

terien die Genehmigung bekam, ein Impfzentrum in Neuss zu analysieren“, erinnert sich Prof. Syska. „Die Organisation der Impfungen ist von Bundesland zu Bundesland komplett unterschiedlich geregelt und die Impfzentren sind zudem regional komplett unterschiedlich aufgestellt. Damit war klar, dass ich zunächst nur regional arbeiten konnte“, berichtet Prof. May. So gelang es ihm schließlich über seinen Landrat die Türen zum regionalen Impfzentrum, das komplett von einem Dienstleister betrieben wird, zu öffnen.

Behutsame Vorgehensweise

Nach dem Weg durch die Instanzen war vorerst Zurückhaltung und Demut vor Ort angesagt. „Ich musste mich zunächst in den kompletten Prozess und die vorhandenen Standards einarbeiten. Dabei hat mir die klassische Kreidekreis-Methode gut geholfen. Genau beobachten was passiert: Wie reagieren die Menschen? Wie läuft der Anmeldeprozess? Wie kommen Sie danach zurecht? Mir ist zum Beispiel gleich aufgefallen, dass sich vor der Anmeldung lange Warteschlangen bildeten. Offensichtlich ein Engpass. Die große Herausforderung war nun, das außerordentlich engagierte Team einzubinden und gemeinsam Verbesserungsideen zu entwickeln“, erläutert Prof. May die Vorgehensweise.

„Das kann ich nur bestätigen“, sagt Prof. Syska. „Auch in Neuss traf ich auf eine hoch motivierte Mannschaft, wo Verwaltungsmitarbeiter, Fachkräfte von karitativen Organisationen wie Johannitern oder Maltesern sowie Hilfskräfte, darunter auch Flugbegleiter und Piloten, dabei waren. Sie brachten bereits eine positive innere Haltung mit. Sie hatten innerhalb kürzester Zeit das Impfzentrum aufgebaut, was großen Respekt verdient. So habe ich mich vorsichtig an die Lean-Maßnahmen herangetastet. Eine in einem lokal ansässigen Unternehmen beschäftigte Mitarbeiterin war ausgebildet als Six Sigma Black Belt



Visuelles Management im Wartebereich sorgt dafür, dass die Impfkandidaten durch den Prozess geführt werden.

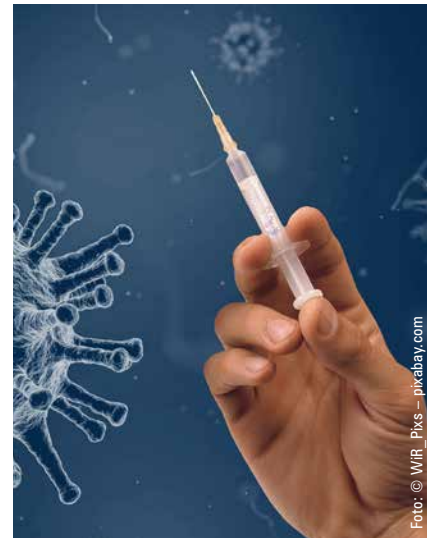
– ein bis dato unbemerkter Glücksfall! Mit dieser Expertise und dem Engagement aller ist es uns gelungen, alle Optimierungen im laufenden Betrieb durchzuführen, quasi eine Operation am offenen Herzen.“

Keine Berührungängste

Es ging also gemeinsam mit den Mitarbeitern der Impfzentren an die Optimierung. Dazu Prof. May: „Ich teilte meine Beobachtungen mit den Menschen im Prozess und traf auf weit offene Ohren – so wie ich es bislang noch nicht erlebt habe. Vermutlich weil es noch keine festgefahrenen Strukturen gab. In kürzester Zeit begannen wir mit den ersten Veränderungen. Wir haben Fußbodenmarkierungen umgeklebt, Wegweiser angebracht und die Abläufe vereinfacht. Es entstand eine unglaubliche Dynamik und dank Springern konnten die Veränderungen im laufenden Betrieb umgesetzt werden. Gegen Ende der Schicht gab es keine Warteschlangen mehr – vorher hatten die Impfkandidaten eine halbe Stunde warten müssen. Damit war eine gute Grundlage für weitere Verbesserungen gelegt. Jeder konnte das stolze Leuchten in den Augen der Mitarbeiter vor Ort sehen“.

Schwankungen ausgleichen

Eine große Herausforderung im Impfzentrum Neuss war laut Prof. Syska die



Die eigentliche Wertschöpfung liegt beim Impfvorgang selbst, der nur eine kurze Zeitspanne im Prozess einnimmt.

unterschiedliche Auslastung der Impfkabinen. Dafür gab es verschiedene Ursachen: Mal waren die Unterlagen vollständig, mal nicht, mal haben sich die Leute an die Termine gehalten, mal kamen sie in Wellen. Es entstanden Zeiten mit höherem Aufkommen und dann herrschte wieder Flaute vor den Impfkabinen. Hier war eine bessere Taktung notwendig. „Die Eingabe der Daten erfolgte oft doppelt oder mehrfach und manchmal war die Nacherfassung fehlender Daten notwendig“, sagt Prof. Syska und weiter: „Das Impfzentrum in Neuss war in einer Sporthalle untergebracht, so konnte man die Prozesse von der Empore aus gut beobachten. Schnell haben wir festgestellt, dass die Registrierung der Flaschenhals war. Dieser konnte aufgelöst werden, indem nun bereits in der Warteschlange die Unterlagen gesichtet wurden. Die Menschen mit unvollständig ausgefüllten Unterlagen wurden dann gebeten, sie außerhalb der Warteschlange zu vervollständigen. Wir haben damit die Nacharbeit zwar nicht verhindert, aber aus dem Prozess heraus verlagert. Dadurch sind die Zykluszeiten deutlich gesunken.“

Kampf gegen Papierkrieg

Ein äußerst anspruchsvolles Thema konnten beide Professoren nicht ausklammern: Den Papierkrieg. „In Bayern haben wir sogar



Prof. Dr. Andreas Syska



Prof. Dr. Constantin May

Foto: © Hämlein

ein einheitliches Impfportal, bei dem im Rahmen der Registrierung bereits alle wichtigen Daten erfasst werden“, berichtet Prof. May. „Beim Beobachten des Ablaufs vor Ort ist mir beispielsweise jedoch aufgefallen, dass hier nochmals ein Impfbogen in Papierform erstellt und gleich ein Duplikat für die Ablage angefertigt wurde. Eine Nachfrage ergab, dass diese Kopien für die Zweitimpfung bereitgestellt wurden, falls jemand zu diesem Anlass den Impfbogen nicht dabei hat. Auf die Frage, wie häufig dies vorkommt, war die Rede von drei bis fünf Fällen pro Tag, die nacherfasst werden müssen.“ Unter diesem Aspekt stehe der Aufwand für die Archivierung und spätere Bereitstellung der Kopien in keiner Relation zum Nutzen. Es gab auch an vielen Stellen eine Mehrfacherfassung von Informationen.

Ähnliche Erfahrungen machte Prof. Syska: „Die Kassenärztliche Vereinigung verlangte Durchschläge bzw. Kopien der Vorgänge. Da fällt eine Menge Papier an, doch wir haben dies zunächst einmal hingenommen. Natürlich wäre Digitalisierung besser, aber wir brauchten Lösungen sofort und nicht erst in Monaten oder Jahren. Gerade in solch sensiblen Bereichen ist es wichtig, die Prozesse zu verbessern, ohne die Menschen mit Lean-Fachjargon zu überfordern. Ob Wertstrom oder Line Balancing, wir

haben es einfach gemacht, ohne uns mit der Erklärung der Theorie aufzuhalten.“ Er schildert ein Beispiel wie ein Ablauf verbessert werden konnte:

„Obwohl das Impfzentrum mit acht parallelen Linien – bestehend aus Registrierung und Impfung – flussorientiert aufgebaut war, haben die Impfungen oftmals den Weg von der Registrierung zu der fest zugeordneten Impfkabine nicht auf Anhieb gefunden. Deshalb wurden sie von Mitarbeitern der Registrierung dorthin begleitet – also ausgerechnet von denjenigen, die den Bottleneck darstellten. Klar, dass die Impfkabinen auch deshalb viel Leerlauf hatten. Deshalb wurde der Weg zu den Kabinen nicht nur besser visualisiert, sondern es wurde dieser Begleitservice von nicht ausgelasteten Mitarbeiterinnen aus dem Eingangsbereich übernommen (Plan/Do).

Den Leerlauf vor den Kabinen gab es nun nicht mehr (Check), aber ungleich lange Warteschlangen vor den Kabinen. Also haben diese Mitarbeiterinnen die Menschen bei Bedarf auf andere Linien umverteilt – von Kabinen mit höherem Aufkommen hin zu Kabinen, in denen gerade wenig los war (Plan/Do). Somit wurde die Zykluszeit in den Impfkabinen verkürzt, ohne den Impfprozess als solches anzutasten (Check).“

Das Ergebnis kann sich sehen lassen

Prof. Syska ist zufrieden: „Wir konnten den ursprünglichen 4-Minuten-Takt für den Piks auf 1,5 Minuten senken. Die Zahl der pro Tag geimpften Menschen im Zentrum Neuss von 1400 auf 2700 erhöhen. Theoretisch wären 3800 drin gewesen. Die Verantwortlichen wollten aber eine gewisse Reserve für Schwankungen vorsehen. Auf jeden Fall konnten in Neuss bis zum Sommer 100.000 Impfungen mehr durchgeführt werden, als geplant.“ Auch Prof. May berichtet von beeindruckenden Verbesserungen: „Wir konnten die Kapazität des Impfzentrums erheblich steigern. Für mich war aber die Verbesserung des Impferlebnisses für die Menschen wichtiger. Ich konnte das am eigenen Leib erfahren: Bei meiner Erstimpfung benötigte ich vom Eingang bis zur Entlassung 1,5 Stunden. Bei meiner Zweitimpfung waren es 20 Minuten inklusive der 15 Minuten Wartezeit nach der Impfung.“

Viele Störfaktoren, wenig Rückenwind

Prof. May und Prof. Syska freuen sich trotzdem nur eingeschränkt über ihre Erfolge. Auf externe Störfaktoren, z. B. dass am Anfang zu wenig Impfstoff zur Verfügung stand und später zu wenig Impfwillige kamen, habe man keinen Einfluss gehabt. Rückenwind von Seiten der Politik habe

es nicht gegeben und das Zusammenspiel zwischen Impfbzentren, Kassenärztlicher Vereinigung und den Medien lasse zu wünschen übrig. Beide Professoren bemängeln, dass in Deutschland kaum weitere Impfbzentren die Optimierungsmöglichkeiten durch Lean Management genutzt hätten. Idealerweise wäre die in Deutschland vorhandene Prozessoptimierungs-Expertise bereits bei der Konzipierung der Impfbzentren genutzt worden. Die mangelnde Nutzung von Lean-Know-how ist laut Prof. May in Deutschlands öffentlicher Verwaltung ein grundsätzliches Problem.

„Das Defizit liegt vielleicht daran, dass das Image der Lean-Community noch zu sehr an der Automobilbranche festgemacht ist“, vermutet Prof. Syska. Er kann sich vorstellen, dass die Lean-Philosophie von einer

neutraleren Warte aus bessere Chancen hätte, zum Beispiel mit der Bezeichnung "Operational Excellence".

„Ein Problem bei der Übertragung unserer Vorgehensweise, die positive Ergebnisse hervorbrachte, sind die unterschiedlichen Prozessvorgaben der verschiedenen Kassenärztlichen Vereinigungen. Damit können wir die entwickelten Standards zur Best Practice nicht 1:1 übertragen, vielmehr müssen die Teams vor Ort individuelle Entscheidungen treffen“, so Prof. Syska.

Positive Erfahrung

„Unterm Strich war die Aktion eine sehr positive Erfahrung“, so das Fazit von Prof. May. „In kurzer Zeit konnte viel verbessert werden und unsere Initiative ist auf fruchtbaren Boden gefallen. Ich konnte weder

Berührungsängste noch Veränderungsresistenz wahrnehmen. Die Zusammenarbeit mit der Stadt Ansbach und dem Landkreis ist sehr gut verlaufen und wir haben gegenseitig voneinander gelernt“.

Im Lean Management stellt sich immer die Frage nach Effizienz (die Dinge richtig tun) und Effektivität (die richtigen Dinge tun). In diesem Fall richteten die beiden ehrenamtlichen Optimierer ihren Fokus auf die Effizienz. Beide sind jedoch überzeugt, dass ihr Engagement auch effektiv war und dass sie damit einen Beitrag für das Gemeinwohl leisten konnten. ■

Die Autorin

Sabine Leikep
Redaktion Yokoten
sabine@leikep.com



ANZEIGE

SCHALLENKAMMER® MAGNETSYSTEME

Ideen, die sich lösen lassen.

Nichts gibt Ihnen so viel Orientierung wie Magnetismus.
Außer vielleicht eine gute Idee.

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

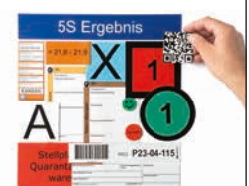
Sie unterstützen die Visualisierung in Lean- und KAIZEN-Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an



Entdecken Sie unsere neue Homepage!

Maschinen oder als magnetaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farblich bedruckt, mit beschreibbarer Oberfläche, in unterschiedlichen Formen sind sie so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...



Magnetsysteme | Magnetgummi | Magnetfolie | Bedruckte Magnete | Magnetaftflächen
Tel +49 9367 / 98977-0 | Mail info@schallenkammer.de | Web www.schallenkammer.de