

# Klima + Sterilisation

19.– 20. Juni 2024 im Kongresshaus Biel/Bienne

# Climat + stérilisation

19 – 20 juin 2024 au Palais des Congrès à Biel/Bienne



## Wandel leiten und begleiten: Lean-Tools ... und vieles mehr 😊

### Wie holt man die Mitarbeitenden an Bord, ohne sie zu verunsichern?

19. Juni 2024

Dr. Anne-Lise TESSON LECOQ

Centre Hospitalier Bretagne Atlantique, Vannes, Frankreich

# Übersicht

- 1- Sterilisation im Spitalzentrum CHBA
- 2- Methoden für die Lenkung des Wandels
- 3- Erste Ergebnisse
- 4- Einige Änderungen: Zweifel und kleine Erfolge
- 5- Würde man es beim nächsten Mal anders machen?

# Übersicht

- 1- Sterilisation im Spitalzentrum CHBA
- 2- Methoden für die Lenkung des Wandels
- 3- Erste Ergebnisse
- 4- Einige Änderungen Zweifel und kleine Erfolge
- 5- Würde man es beim nächsten Mal anders machen?

# 1- Sterilisation im CHBA

Biel/Bienne 2024



2015: neue Einh. (5 RDG, 1 Kabine, 4 AK\*) 2022: + 1 NTS\*\*  
2023: 4,5 Mio. STE aufbereitet  
 6:30-21:30 unter der Woche, 9:00-18:00 am Wochenende  
 TL\*\*\* (10 in Folge in 20 Jahren!) + 18 TSA + 6 IDE\*\*\*\*  
 Apotheker: 2002-2023: 1 VZÄ

\*AK = Autoklav, \*\*NTS = Niedertemperatursterilisator, \*\*\*TL = Teamleiter,  
 \*\*\*\*IDE = staatlich diplomierte Pflegekraft



Ökosiedlung

Problematik 2021-2023

Hohe Fluktuation im Kader, Schwierigkeiten, TSA und IDE zu halten  
 Beziehungen innerhalb und ausserhalb der Abteilung immer schwieriger

Audit: externe Beratungsfirma (2021-2022): 5 Arbeitsschwerpunkte ermittelt

Schwerpunkt 1: Ausbildung

Schwerpunkt 2: Beziehungen innerhalb der Abteilung

Schwerpunkt 3: Beziehungen zwischen den Abteilungen

Schwerpunkt 4: Management

Schwerpunkt 5: Pannenbehebung



## Audit-Empfehlung

Nov. 2023: Neuer, für die AEMP verantwortlicher Apotheker (1 => 1,3 VZÄ)

Hohe Erwartungen an Massnahmen bei den Fachleuten

Frist ++ bezüglich Audit-Schlussfolgerungen

# Übersicht über die Präsentation

- 1- Sterilisation im Spitalzentrum CHBA
- 2- Methoden für die Lenkung des Wandels
- 3- Erste Ergebnisse
- 4- Einige Änderungen: Zweifel und kleine Erfolge
- 5- Würde man es beim nächsten Mal anders machen?

## 2- Methoden für die Lenkung des Wandels

Bestandsaufnahme

Kritischer Blick (Bericht über gewonnene Erkenntnisse)/Audit

⇒ Aktionsplan  
und ...

durch die Festlegung kurz- und mittelfristiger Ziele das System «unter Druck» setzen

...

um dem bestehenden Team neuen Schwung zu verleihen



## 2- Methoden für die Lenkung des Wandels

Von der **Bern'schen Organisationstheorie (TOB)** inspiriert. Diese:

- identifiziert die Funktionsmängel in der Organisation
- beseitigt die in der Führung, in der Kommunikation und im Arbeitsdruck liegenden Ursachen

=> Strategie der Einbindung aller Beteiligten

**SELBSTSTÄNDIGKEIT:** Dem System beibringen, auch mit begrenzten Interventionen der Führungskräfte zu funktionieren

Merkmale:

- Klare Hierarchisierung der Befugnisse (nicht unterschätzen, wer entscheidet)
- Aufgabenspezialisierung
- Funktionsweise: Formelle Regeln und Verfahren

### Etappen der Organisationsdiagnose

- 1- Datenerhebung
  - Einzelgespräche
  - Praxisbeobachtung
- 2- Datenanalyse
- 3- Ergebniszusammenfassung

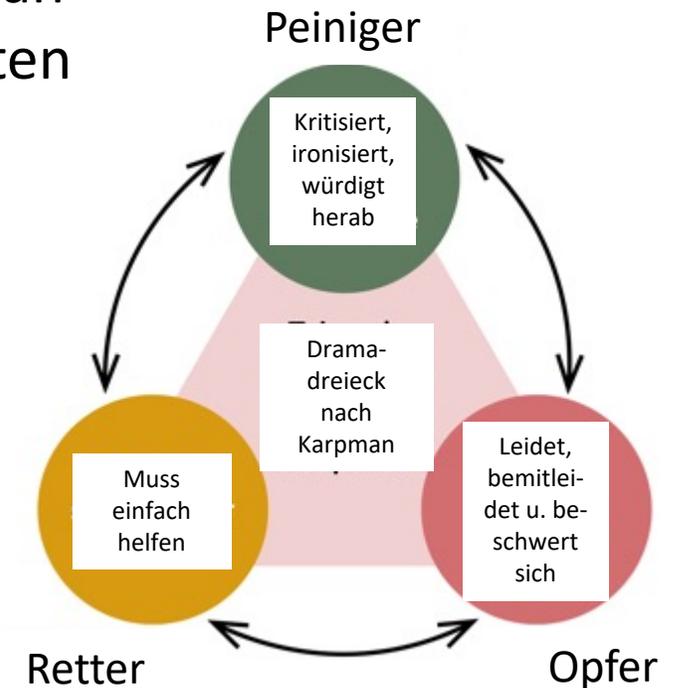
### 1- Datenerhebung

Individuelle Treffen und Praxisbeobachtungen, um:

- Verhaltensweisen zu identifizieren: Dramadreiseck nach Karpman
- den Teamzusammenhalt zu messen: Ermittlung der Konfliktarten

#### Freier Austausch mit gemeinsamem Raster

- Datum der Ankunft im Team und Beziehung zu den Teammitgliedern
- Aktueller Status (in Ausbildung, bereits im Einsatz)
- Grundausbildung
- Positives und Verbesserungswürdiges
- Weiterbildungswünsche
- Andere Erwartungen an die Abteilung
- Gewünschte berufliche Zukunft



### 2- und 3-: Datenanalyse und -zusammenfassung

Aktionsplan strukturiert nach:

\* **Massnahmen:**

- Audit-Bericht
- Bericht über gewonnene Erkenntnisse

\* **Einteilung:**

- Einteilung in ISO-9001-Prozesse

\* **Priorisierung:**

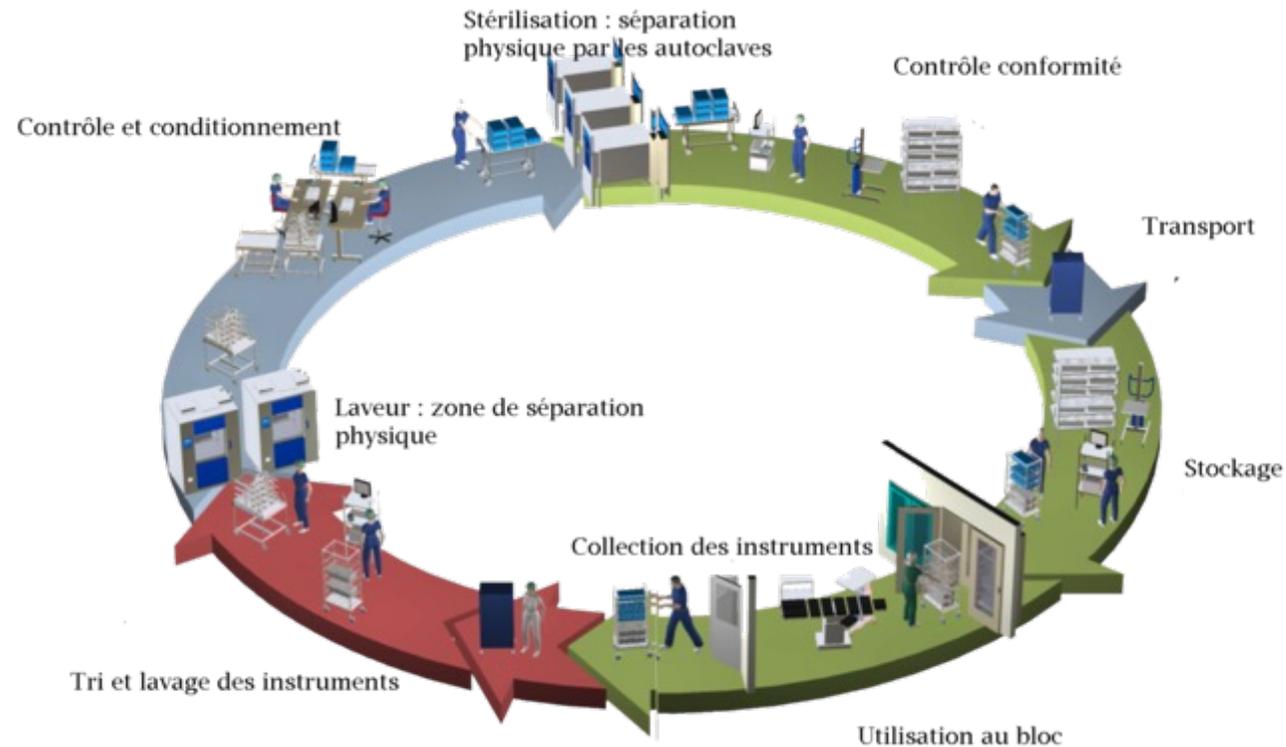
- Impact Effort Matrix

 Die Priorisierung verleiht den Angestellten Sichtbarkeit.

## 2- Methoden für die Lenkung des Wandels

Ziel: Allmählicher Wiederaufbau des Systems  
Schritt für Schritt

...



## 2- Methoden für die Lenkung des Wandels

### Eingeleitete Makroplanung



# Übersicht über die Präsentation

- 1- Sterilisation im Spitalzentrum CHBA
- 2- Methoden für die Lenkung des Wandels
- 3- Erste Ergebnisse**
- 4- Einige Änderungen: Zweifel und kleine Erfolge
- 5- Würde man es beim nächsten Mal anders machen?

## 3- Erste Ergebnisse

### Im Bericht über gewonnene Erkenntnisse hervorgehobene positive Punkte

#### Managementprozess

- Hohe Anzahl Angestellte
- Recht gut ausgebildete Fachleute
- An eigener Tätigkeit interessiertes Team

#### Umsetzungsprozess

- Einhaltung der Vorschriften

#### Prozessunterstützung

- Klare und moderne Arbeitsplätze
- Gute Arbeitsbedingungen

- Hard Skills (Wissen) Mehrheitlich erreicht 
- Soft Skills (Verhalten) Verbesserungswürdig 

KOMPETENZEN



VERHALTEN

= ENERGIE



### Arten beobachteter Konflikte

- **Aufgabenkonflikte**: mangelnde Abgrenzung der Tätigkeit von TSA und IDE
- **Zwischenmenschliche Konflikte**: Verschlechterung Beziehungen OPS/AEMP
- **Prozesskonflikte**: wenig gegenseitige Hilfe, Verschlechterung Beziehungen OPS/AEMP

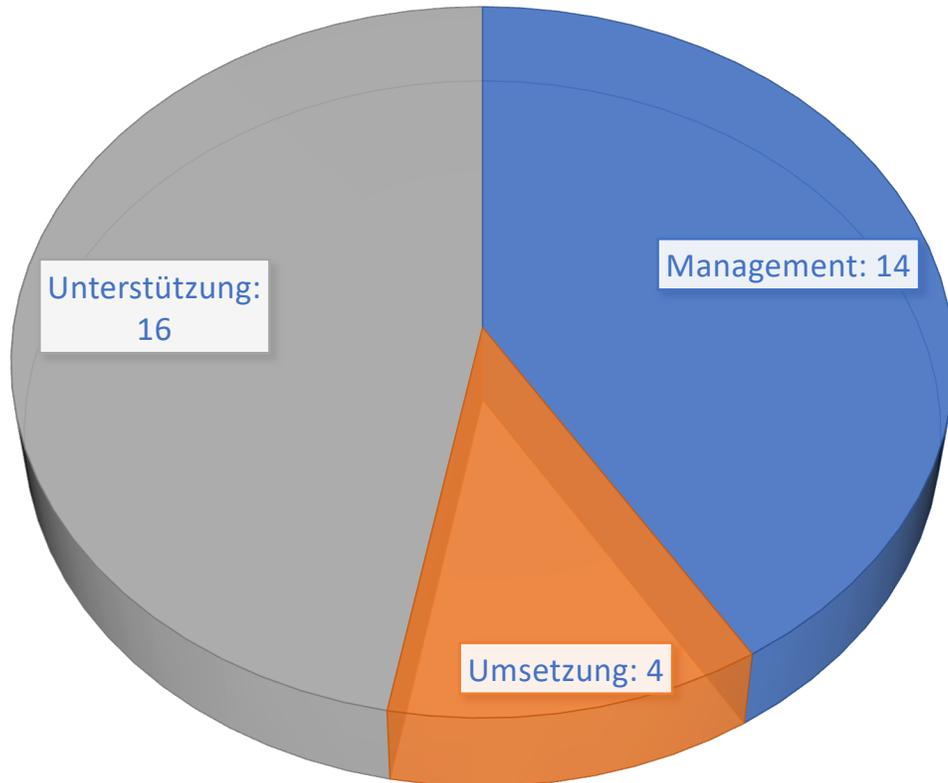
Ziel der Feststellungen:

⇒ Meinungsverschiedenheiten als Diskussion sehen 😊, um vorwärts zu kommen!

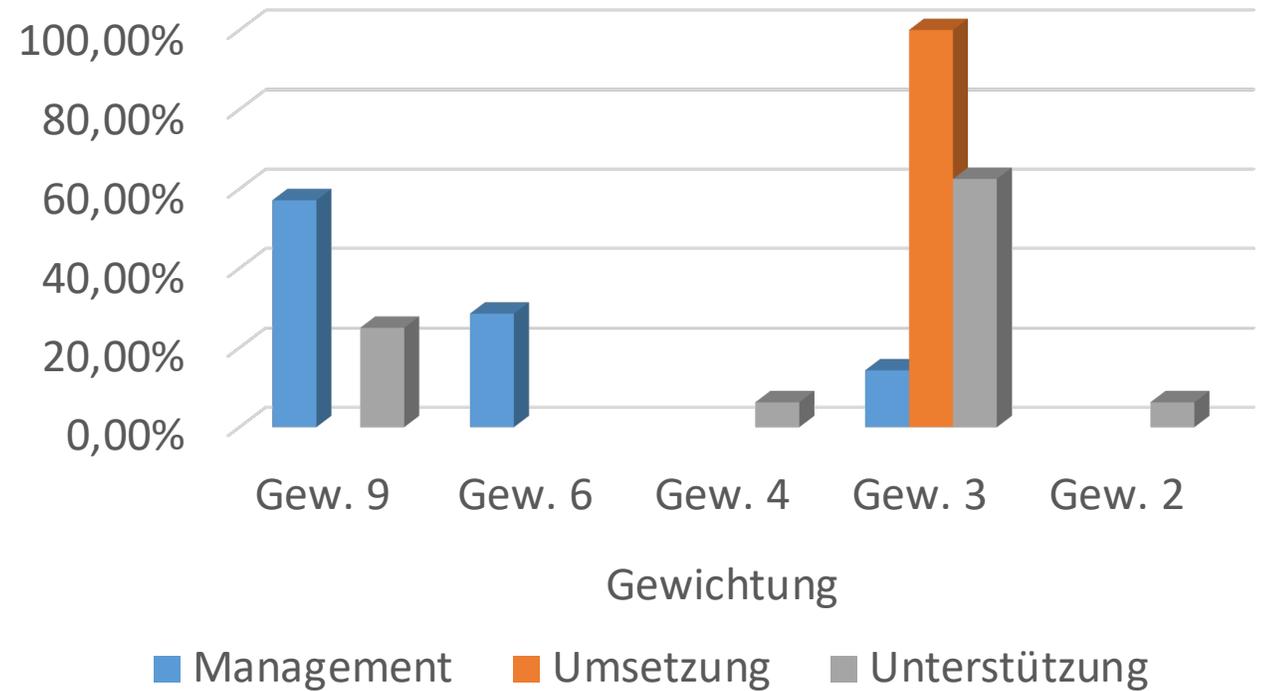
# 3- Erste Ergebnisse

## Aktionsplan

Anzahl Massnahmen: 34

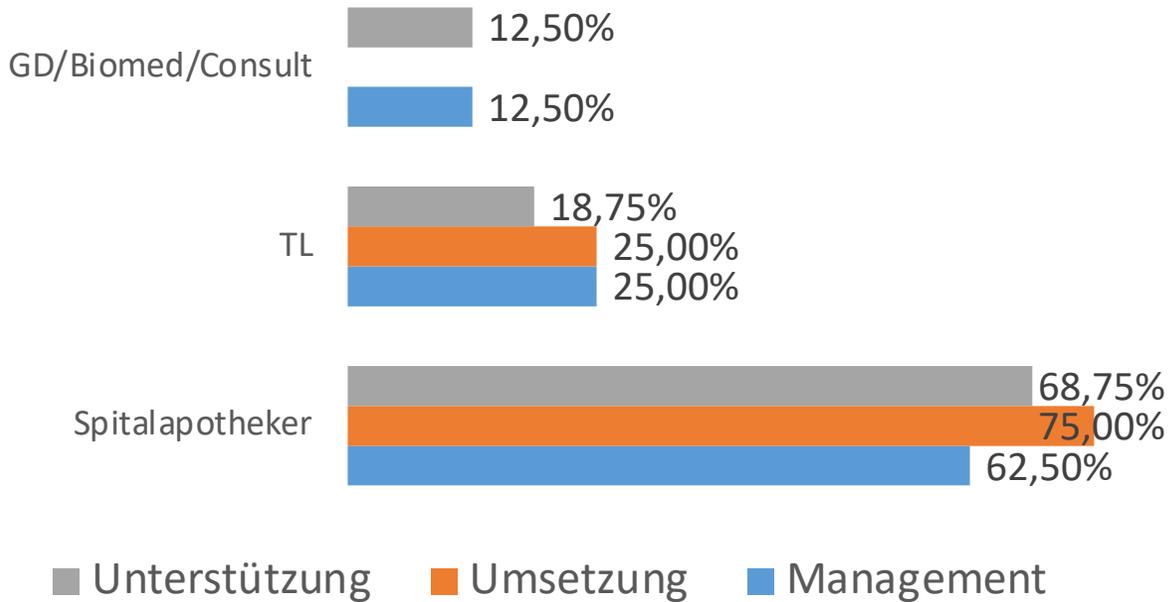


Impact Effort Matrix der Massnahmen

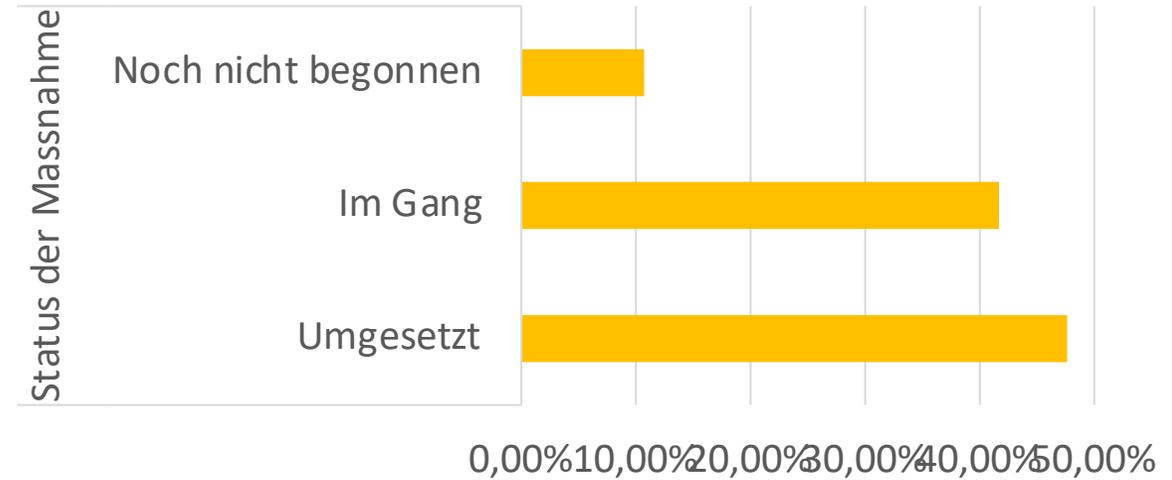


# 3- Erste Ergebnisse

## Pilot der Massnahmen nach Prozess



## Status Massnahmen



	Status der Massnahme		
	Umgesetzt	Im Gang	Noch nicht begonnen
■ Série4	47,62%	41,67%	10,71%

Davon 4 im Gang Just On Time mit Frist Juni 2024

### 3- Erste Ergebnisse: Verbesserung der Managementprozesse (1/5)

Feststellungen (Abweichungen)	Geplante Massnahmen	Pilot(en) der Massnahme	Impact Matrix (1-2-3) schwache Wirkung = 1 starke Wirkung = 3	Effort Matrix (1-2-3) geringe Anstrengung = 1 hohe Anstrengung = 3	Gewichtung Matrix = Priorität	Frist	Status der Mass- nahme
Aufnahme individueller Autoritätspersonen ins Team	Verantwortungsdelegation Aushängen des Organigramms	GD Abteilungs- leitung	3	3	9	Feb. 24	Um- gesetzt

SELBSTSTÄNDIGKEIT, aber keine HOLOKRATISCHE Organisation

«three strikes and you're out»,

=> Mitarbeiter widersetzt sich der Organisation dreimal => Frage nach den anvertrauten Aufgaben: Neuorientierung?

### 3- Erste Ergebnisse: Verbesserung der Managementprozesse (2/5)

Feststellungen (Abweichungen)	Geplante Massnahmen
Fehlen von Hierarchie und Respektierung aller Angestellten Vertrauensverlust unter den Angestellten	Erstellung eines Leitbildes der gemeinsa Werte mit dem Kader und dann dem Team



#### Charte de coopération au sein de l'Unité de stérilisation du CHBA

Le succès d'une bonne collaboration repose sur un niveau de confiance entre tous. Il s'obtient si :

- Chaque individu y trouve un intérêt
- Les moyens mis en œuvre pour chacun sont équilibrés et proportionnels à ses possibilités
- Aucun des membres ne peut tirer un avantage qui nuirait aux autres

**Aussi, l'ensemble des collaborateurs de l'unité de stérilisation se sont entendus sur des Valeurs communes.**

##### Le RESPECT

Chaque individu accepte le point de vue de l'autre et ses contraintes en terme d'organisation pour que les travaux menés collectivement débouchent sur des actions positives et porteuses d'amélioration pour tous. Les encadrants veillent à établir un climat de confiance, de respect et d'écoute.

##### L'HONNETETE

Chaque individu fait preuve d'intégrité et à conscience de soi. Chaque membre respecte les règles de bonne conduite, les procédures et modes opératoire définis au sein de l'unité.

##### L'EQUITE

Chaque individu est considéré de la même manière et est traité de manière juste.

##### La CONCERTATION

La prise en compte de toutes les idées permet de travailler en concertation de manière à dégager un consensus sur les décisions prises. L'ensemble des acteurs est impliqué dans la réflexion et concerté sur les différentes composantes du projet. La transparence de la démarche est assurée par une communication efficace sur les choix, les décisions, les données et les actions mises en œuvre.

##### LA BIENVEILLANCE

Les parties prenantes s'inclinent à la compréhension, à l'indulgence envers l'autre et ce de manière désintéressée. La bienveillance est considérée comme un gage de confiance et synonyme de qualité de travail. L'empathie est indispensable pour garantir cette valeur.

Status der Massnahme

Umgesetzt

## 3- Erste Ergebnisse: Verbesserung der Managementprozesse (3/5)

Feststellungen (Abweichungen)	Geplante Massnahmen	Pilot(en) der Massnahme	Beitragende Personen	Impact Matrix (1-2-3) schwache Wirkung = 1 starke Wirkung = 3	Effort Matrix (1-2-3) geringe Anstrengung = 1 hohe Anstrengung = 3	Gewichtung Matrix = Priorität	Frist	Status der Massnahme
Überschneidungen der Mitarbeiterzuständigkeiten sowie fehlende Aufteilung und Priorisierung der Tätigkeiten	Workshops für die Überarbeitung der Arbeitsaufteilung und folglich der Aufgabenblätter (mit Klaxoon) + Umsetzung	Apotheker	Mitarbeiter AEMP, TL	3	3	9	März 24	Umgesetzt

Klaxoon Board



### 3- Erste Ergebnisse: Verbesserung der Managementprozesse (4/5)

Feststellungen (Abweichungen)	Geplante Massnahmen	Pilot(en) der Massnahme	Beitragende Personen	Impact Matrix (1-2-3) schwache Wirkung = 1 starke Wirkung = 3	Effort Matrix (1-2-3) geringe Anstrengung = 1 hohe Anstrengung = 3	Gewichtung Matrix = Priorität	Frist	Status der Massnahme
Wenig Zusammenarbeit Apotheker/TL	MEP Wöchentliche Treffen des Kaders: Spitalapotheker, TL, Mitarbeiter AEMP	Apotheker	TL Mitarbeiter AEMP	3	3	9	Juni 24	Im Gang

Kadersitzungen mit diplomiertem Krankenpflegepersonal => montags 9 Uhr

Stand-up Meeting = Rückmeldung in der Abteilung => dienstags 14 Uhr

- Rückmeldungen, Austausch und Dialog: Wiederherstellung des Kollektivs
- Analysiert im Kontext, was gemacht wurde und was noch gemacht werden kann
- Veranlasst, in einem Klima des Vertrauens nachzudenken, sich infrage zu stellen und hervorzuheben, was funktioniert

Kurze Präsenzsitzungen (45 min), um Probleme fortlaufend zu lösen  
=> Quelle für Vorschläge aus der Praxis

### 3- Erste Ergebnisse: **Verbesserung der Managementprozesse (5/5)**

- Auf das richtige Gleichgewicht der Gruppen achten
  - Bsp.: Mitarbeiter, die nicht die höchste Leistung bringen, aber für gute Beziehungen sorgen, müssen erkannt werden. Sich von ihnen zu trennen, würde der Funktionstüchtigkeit des Systems schaden.
  
- Decommitment = sich von Personen trennen, die im System nicht mehr am richtigen Ort sind
  - mit Respekt und Betreuung

Wichtig: Das Problem ist der Platz in der Organisation, nicht die Person.

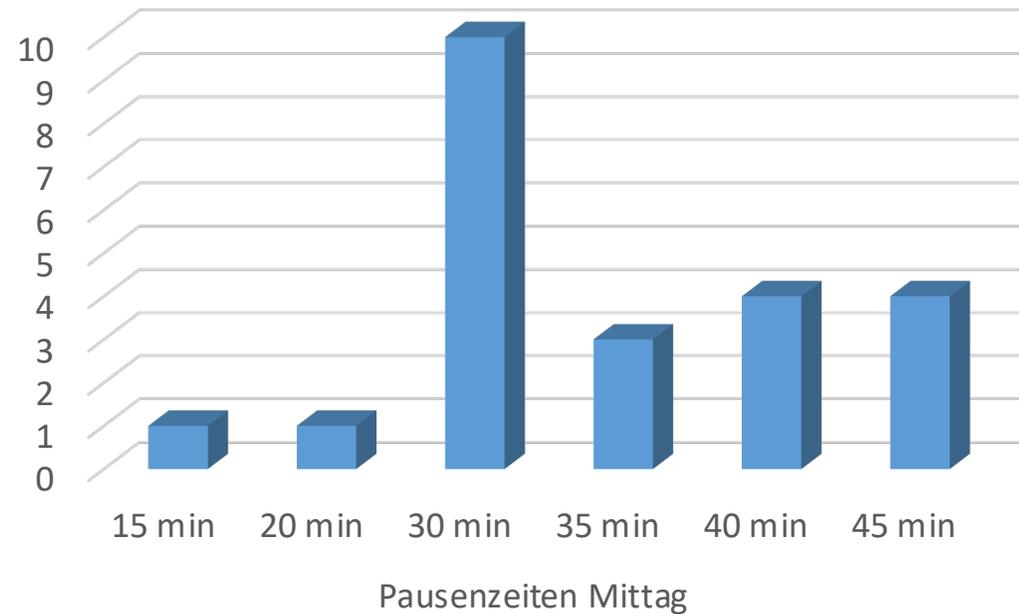
### 3- Erste Ergebnisse: Verbesserung des Unterstützungsprozesses (1/5)

Feststellungen	Feststellungen (Abweichungen)	Geplante Massnahmen	Pilot(en) der Massnahme	Beitragende Personen	Impact Matrix (1-2-3) schwache Wirkung = 1 starke Wirkung = 3	Effort Matrix (1-2-3) geringe Anstrengung = 1 hohe Anstrengung = 3	Gewichtung Matrix = Priorität	Frist	Status der Massnahme
Prozessunterstützung	Nicht eingehaltene Pausenzeiten	Erinnerung und Nachverfolgung der Pausenzeiten der Fachpersonen	TL	Spitalapotheker	3	3	9	Juni 24	Im Gang

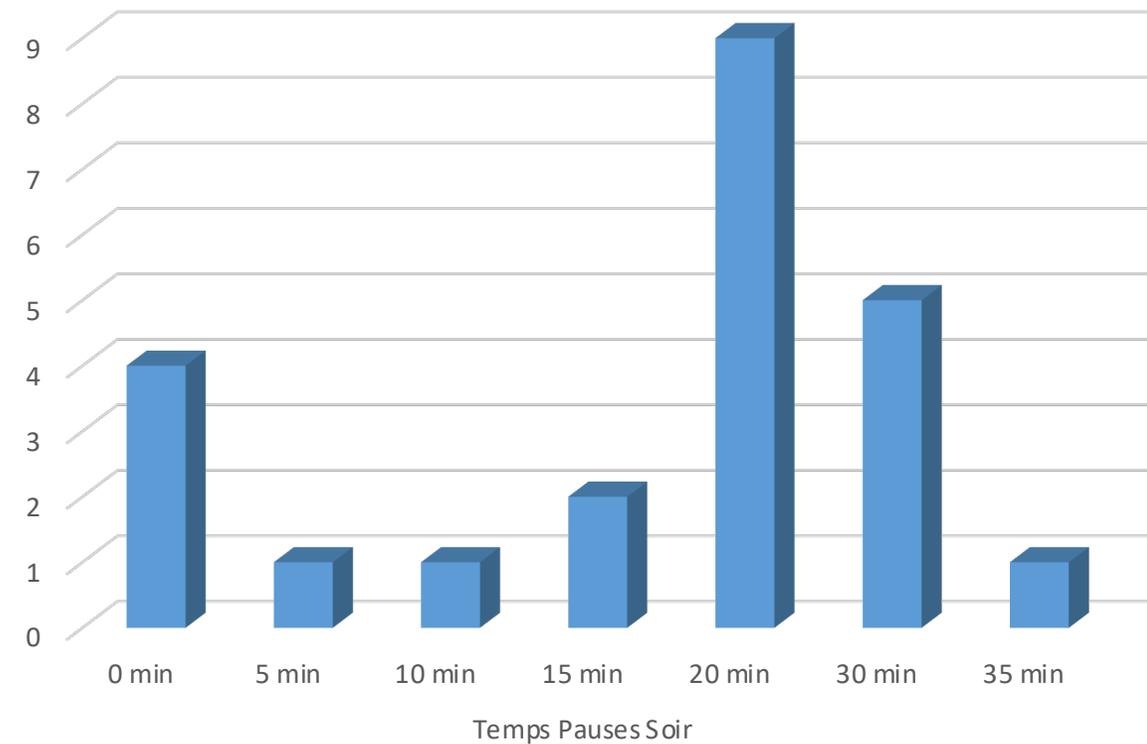
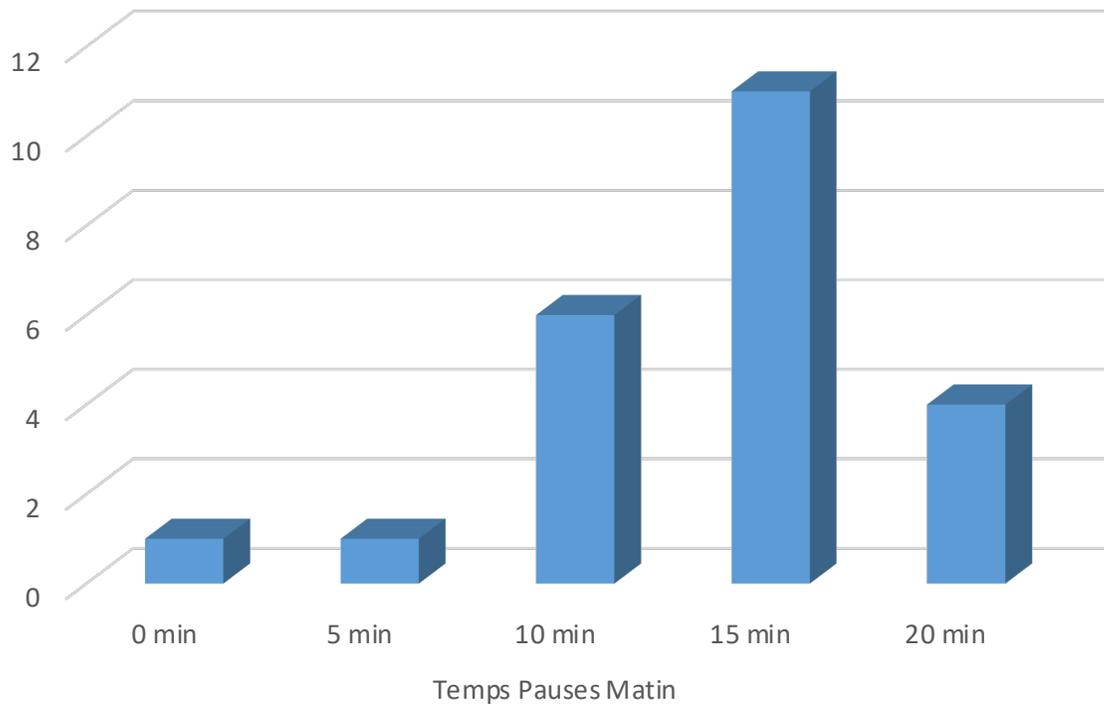
Arbeitsorganisation  
8 Stunden, davon 27 min Pause

Fragebogen

- Individuelle Bewertung der Pausenzeit
- Gründe

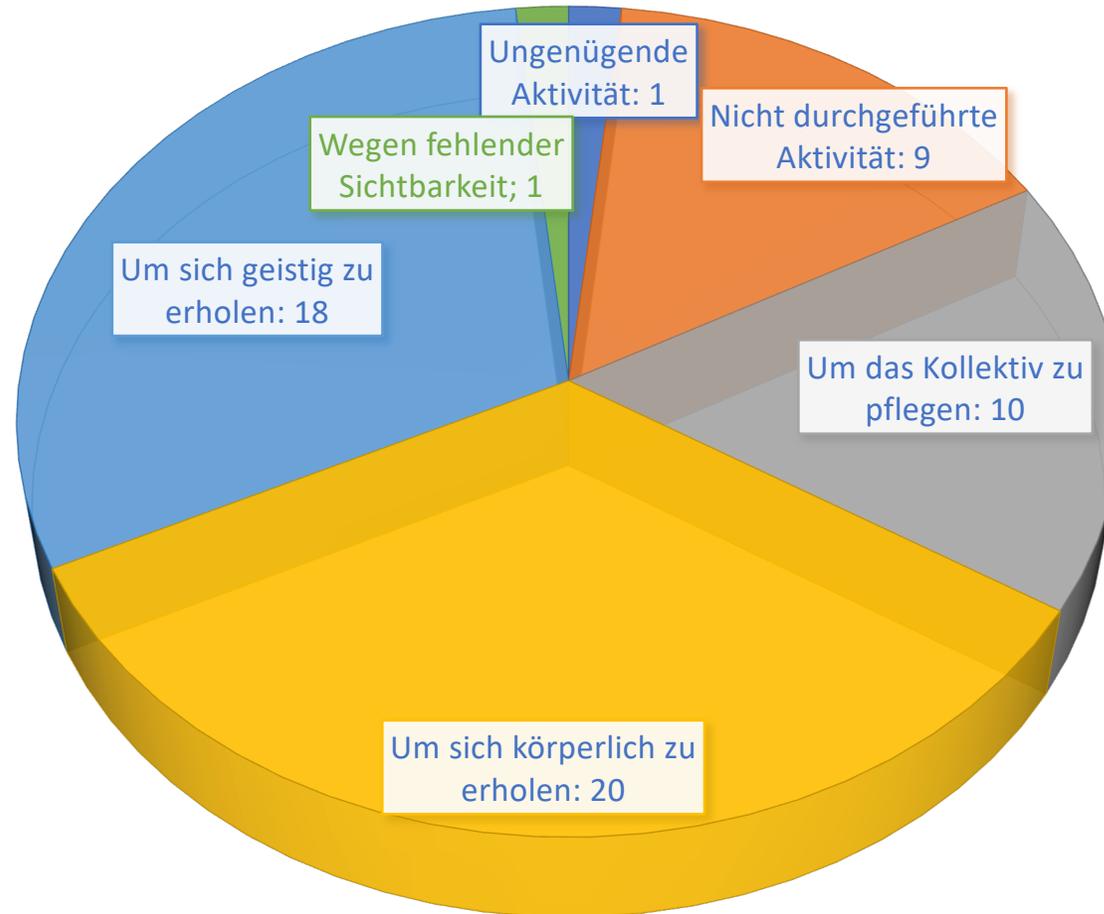


### 3- Erste Ergebnisse: Verbesserung des Unterstützungsprozesses (2/5)



=> Zurzeit nicht in der Arbeitszeit enthalten, aber trotzdem notwendig?

### 3- Erste Ergebnisse: Verbesserung des Unterstützungsprozesses (3/5)



### 3- Erste Ergebnisse: Verbesserung des Unterstützungsprozesses (4/5)

Feststellungen	Feststellungen (Abweichungen)	Geplante Massnahmen	Pilot(en) der Massnahme	Beitragende Personen	Impact Matrix (1-2-3) schwache Wirkung = 1 starke Wirkung = 3	Effort Matrix (1-2-3) geringe Anstrengung = 1 hohe Anstrengung = 3	Gewichtung Matrix = Priorität	Frist	Status der Massnahme
Prozessunterstützung	Zu lange Grundausbildung => Unterforderung Keine Weiterbildung der Fachpersonen	AG Ausbildungen Überarbeitung TSA-Ausbildung in der Arbeitsgruppe und dann im Test	Spitalapotheker, TL	TSA	3	1	3	Juni 24	Im Gang
Prozessunterstützung	Zu lange Grundausbildung => Unterforderung Keine Weiterbildung der Fachpersonen	AG Ausbildungen Überarbeitung IDE-Ausbildung in der Arbeitsgruppe und dann im Test	Spitalapotheker, TL	IDE	3	1	3	Juni 24	Im Gang

Umfrage SF2S-Schulungen (6 geprüfte Spitäler oder Universitätsspitäler – November 2023)  
 => Unterschiede bei den Modalitäten für Einstellungsgespräche  
 => Uneinheitlichkeit bei den Beurteilungsfachpersonen  
 => Unterschiedliche Lernreihenfolge  
 => Unterschiedliche Bewertungsmodalitäten  
 => Dauer der Grundausbildung zwischen 10 und 34 Wochen

### 3- Erste Ergebnisse: Verbesserung des Unterstützungsprozesses (5/5)

Feststellungen	Feststellungen (Abweichungen)	Geplante Massnahmen	Pilot(en) der Massnahme	Beitragende Personen	Impact Matrix (1-2-3) schwache Wirkung = 1 starke Wirkung = 3	Effort Matrix (1-2-3) geringe Anstrengung = 1 hohe Anstrengung = 3	Gewichtung Matrix = Priorität	Frist	Status der Massnahme
Prozessunterstützung	Personalfluktuaton, Erschöpfung der Betreuungspersonen	Überarbeitung der Anzahl notwendiger Fachpersonen angesichts der Arbeitslast und Senkung der Anzahl Ausbildungen	Spitalapotheker, TL	TL	3	1	3	Sept. 24	Im Gang

Vorschlag, neue Fachpersonen gemäss 3 Dimensionen einzustellen  
 => dadurch keine Gegenüberstellung von Hard Skills und Soft Skills

- 1- Überlegungen
- 2- Motivation
- 3- Persönlichkeit



Erwartete Ergebnisse: 40 % mehr Leistung  
 50 % weniger Fluktuaton



Schwierigkeiten: mögliche Beurteilung der rekrutierenden Person!

Vorschlag einer Beurteilung anhand der Tätigkeit

\*Emeric Kubiak (wissenschaftlicher Leiter des Unternehmens für prädiktives Talentmanagement AssessFirst)



### 3- Erste Ergebnisse: Verbesserung des Umsetzungsprozesses

- Grössere Praxisänderungen: **Vorhersehen** von Kollateralschäden und sofortige Korrekturmassnahmen
  - Änderung der **Anzahl und Parametrierung der RDG-Zyklen**
    - 10 unterschiedliche Zyklen, 5 unterschiedliche RDG => 4 identische RDG mit 5 Zyklen
    - Fragenbriefkasten einmal pro Woche geleert: für Weiterbildung und Begleitung des Wandels
  - Vereinfachung der Routineüberwachung des **Niedertemperatursterilisators**  
(1 Kontrolle pro Tag statt 4)
    - Austausch in Teamsitzung und wöchentliche Frage-Antwort-Sitzung
  - Entwicklung einer Kultur der Fehlermeldung

# Übersicht über die Präsentation

- 1- Sterilisation im Spitalzentrum CHBA
- 2- Methoden für die Lenkung des Wandels
- 3- Erste Ergebnisse
- 4- Einige Änderungen: Zweifel und kleine Erfolge**
- 5- Würde man es beim nächsten Mal anders machen?

## 4- Zweifel und kleine Erfolge

Biel/Bienne 2024

- Der Kader muss ein neues System einführen.
  - Was sind die Aufgaben von Kaderangestellten in der Sterilisation?
  - Und was sind die Zuständigkeiten der TSA und IDE?
- ❖ Die Angestellten haben unterschiedliche Ausbildungen, um diese Veränderungen zu bewältigen.
- ❖ Sie sind beunruhigt angesichts:
  - ❖ des Verlusts von Orientierungspunkten bezüglich der ihnen gewährten Selbstständigkeit
  - ❖ der verlangten Leistung und der unbekanntenen LEAN-Methode

Innerhalb von 6 Monaten: 1 E-Mail von den Gewerkschaften und 2 Vorladungen vor den Betriebsrat  
Die Bereitschaft zum **aktiven Zuhören** ist beim hohen Arbeitsrhythmus in den Spitälern nicht immer selbstverständlich.

Es ist nicht immer einfach, mit den eigenen Emotionen umzugehen.

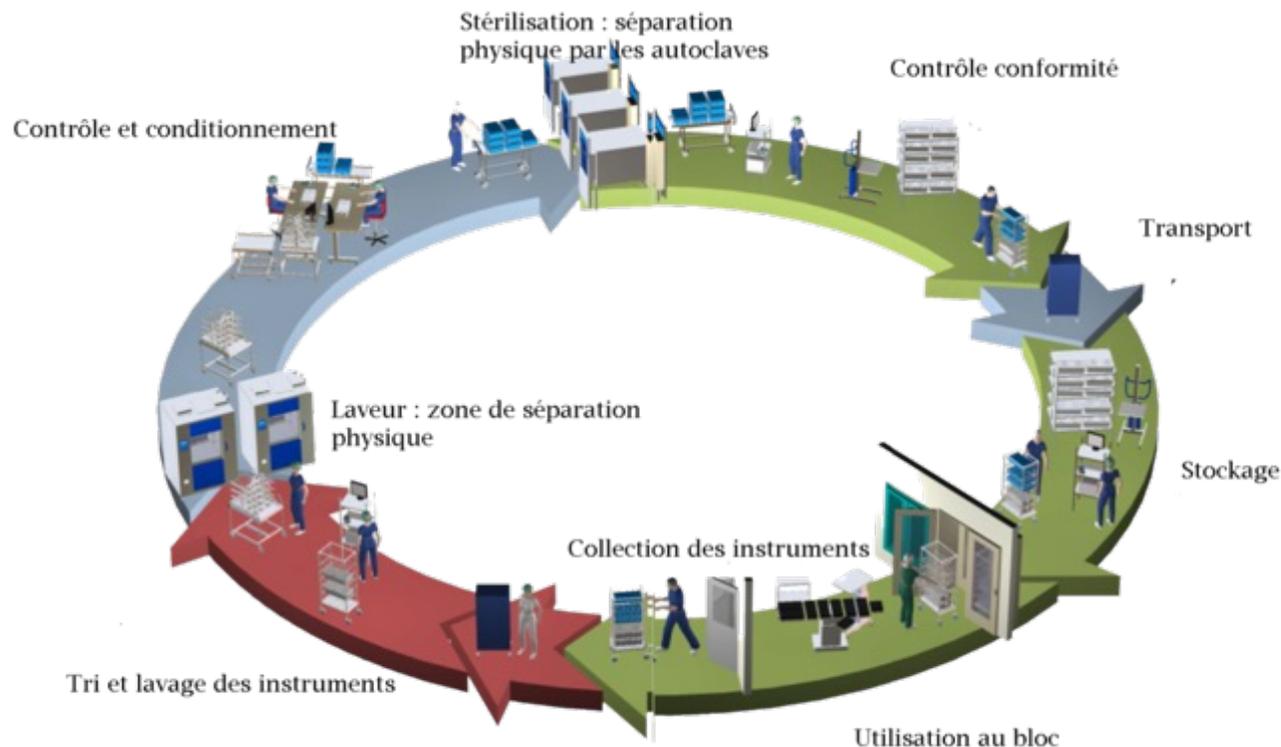
⇒ **Kommunikation** ist eine schwierige Kunst, aber Transparenz und Zusammenarbeit helfen, den Wandel zu lenken.

# 4- Zweifel und kleine Erfolge

Biel/Bienne 2024

Ziel: Allmählicher Wiederaufbau des Systems  
Schritt für Schritt

Um am Ende alle Punkte miteinander verbinden zu können...



## 4- Zweifel und kleine Erfolge

Biel/Bienne 2024

- **Slow Management** ungeeignet (hohe Erwartung der Fachpersonen)
- Einführung eines **gemischten Managements**: interventionsorientiert partizipativ, lean und zusammenarbeitsorientiert
  - Weder ohne Struktur noch ohne Hierarchie
  - Notwendigkeit, praxisnah zu führen
- Lenkung des Wandels durch **Aktionsforschung**: Realität verändern
  - Wissen über Veränderungen erzeugen
  - Individuelle Praktiken weiterentwickeln
  - Kollektive Geisteshaltung beeinflussen
  - Arbeit wieder mit Sinn erfüllen

# Übersicht über die Präsentation

- 1- Sterilisation im Spitalzentrum CHBA
- 2- Methoden für die Lenkung des Wandels
- 3- Erste Ergebnisse
- 4- Einige Änderungen: Zweifel und kleine Erfolge
- 5- Würde man es beim nächsten Mal anders machen?

# 5- Würde man es beim nächsten Mal anders machen?

Biel/Bienne 2024

- \* Verantwortlicher Apotheker als Führungsfigur+++ => Zugänglichkeit und Verfügbarkeit für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- \* Management durch Qualität: unverzichtbar, um die Gruppe voranzubringen
- + Scrum (agile Methode)
- + Lean (keine Verschwendung mehr)
- + Lust, die eigene Organisation zu verstehen
- + ... manchmal auch direktiv sein





SGSV  
SSSH  
SSSO

Schweizerische Gesellschaft für Sterilgutversorgung  
Société Suisse de Stérilisation Hospitalière  
Società Svizzera di Sterilizzazione Ospedaliera

## 5- Würde man es beim nächsten Mal anders machen?



shutterstock.com • 2051767157

Schwierig, in einem komplexen Umfeld etwas Solides aufzubauen  
Zerstören und anschliessend wieder aufbauen, und zwar nachhaltig und ohne Risiko?

Die gemischte, interventionsorientierte und partizipative Methode

⇒ ermöglicht es, schnelle Ergebnisse zu erzielen,

⇒ alle an Bord zu holen und schrittweise etwas aufzubauen

⇒ für ein nachhaltiges Funktionieren

⇒ mit schneller Anpassung falls nötig

*Manchmal ist es besser, nicht alles zu wissen, bevor man sich in ein Abenteuer stürzt, weil man es sonst nicht sicher gewagt hätte.*

*Trotzdem sind die Projekte spannend und die Begleitung der Teams ist eine tägliche Motivation.*



Schweizerische Gesellschaft für Sterilgutversorgung  
Société Suisse de Stérilisation Hospitalière  
Società Svizzera di Sterilizzazione Ospedaliera

**20.** Schweizerische Fachtagung über die Sterilisation  
Journées Nationales Suisses sur la Stérilisation

# Klima + Sterilisation

19.– 20. Juni 2024 im Kongresshaus Biel/Bienne

# Climat + stérilisation

19 – 20 juin 2024 au Palais des Congrès à Biel/Bienne

## Danke für Ihre Aufmerksamkeit

Wandel leiten und begleiten: Lean-Tools ... und vieles mehr ☺  
Wie holt man die Mitarbeitenden an Bord, ohne sie zu verunsichern?

Dr. Anne-Lise TESSON LECOQ  
Centre Hospitalier Bretagne Atlantique – Vannes - Frankreich



# Was ist partizipatives interventionelles Management?

1. Mitarbeiter in Entscheidungsfindung integrieren und schnell handeln
2. Mitarbeitende integrieren und sich vor dem Handeln Zeit lassen
3. Mitarbeitende durch Feedbacks integrieren
4. Alleine entscheiden und Mitarbeitende zwingen