



Community of Practice Prozessmanagement

Lean erleben im Stadtspital Zürich – Wie viel Praxis steckt wirklich drin?

Zürich, 01. Oktober 2025

Sandra Knezevic & Peter Kukla

Agenda

Thema	Zeit	Person
Begrüssung, Vorstellung, Intro	16.00 – 16.10	NR, FB, SK, PK
Neue Ansätze im Prozessmanagement	16.10 – 16.30	SK
Von der Theorie zur Praxis - Lean – Woher kommt's? - Lean-Tools	16.30 – 17.10	SK
Pause	17.10 – 17.25	Alle
Transfer	17.25 – 18.50	Alle
Abschluss, Feedback, Apéro	18.50	Alle

Personenportraits

Team Prozessmanagement



Peter Kukla
Leiter Governance

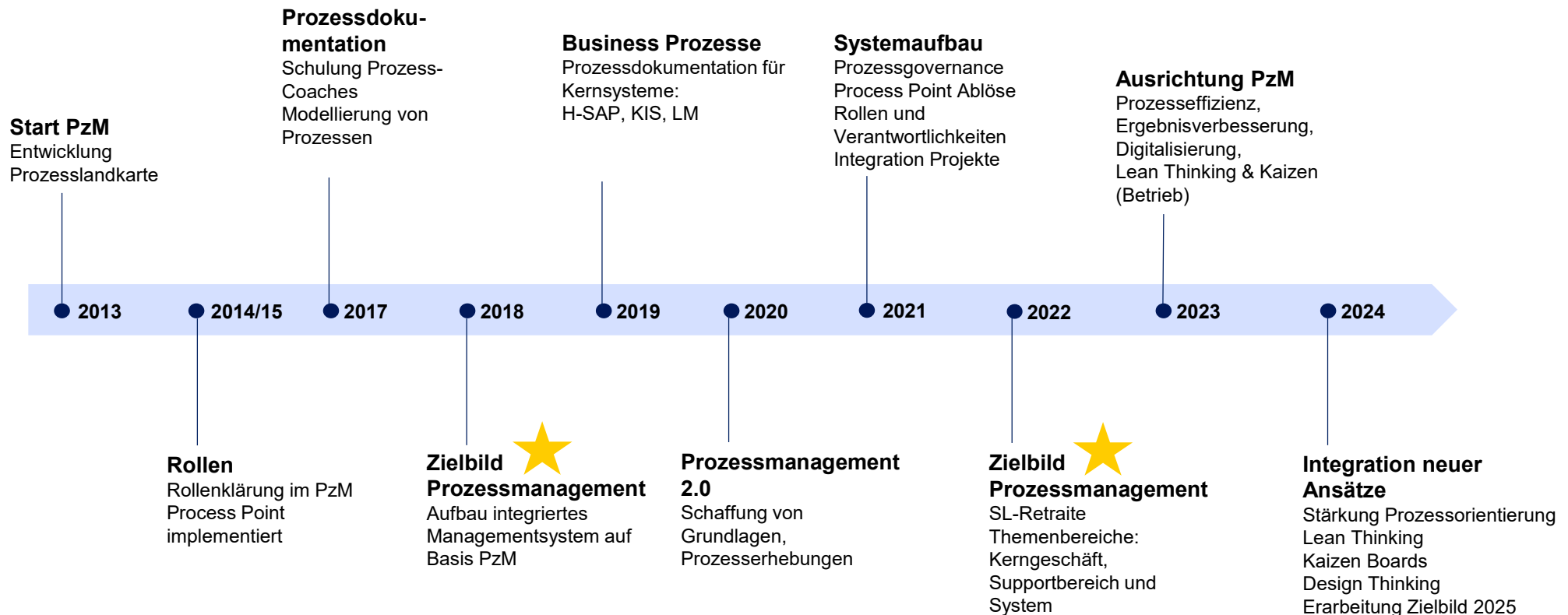


Sandra Knezevic
Prozessmanagerin

1 Neue Ansätze im Prozessmanagement

Warum braucht es neue Ansätze im Prozessmanagement?

Entwicklung Prozessmanagement im Stadtspital



Warum braucht es neue Ansätze im Prozessmanagement?

Entwicklung Prozessmanagement im Stadtpital Zürich

Orthopädie

Hotellerie



Patientenaufnahme

Physiotherapie

Labor

Innere Medizin

Change & Entwicklung



Hätte ich meine Kunden gefragt, was Sie wollen, so hätten Sie gesagt: "Ein schnelleres Pferd".

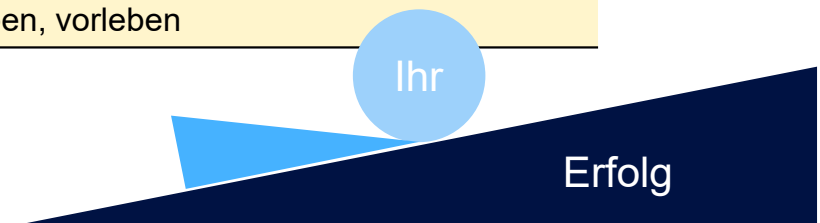
- Markt, Wirtschaft und die Konkurrenz
- Ausrichtung aller Prozesse im Unternehmen an die Anforderungen & Wünsche der Kund*innen und Kunden
- Lean bedeutet Veränderung

- Der Umgang mit Veränderung ist nicht für jeden Menschen einfach.



Das 8-Stufen-Modell nach John P. Kotter

1	Bewusstsein für Dringlichkeit schaffen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeitende ins Boot holen ▪ Worst-Case-Szenario entwickeln ▪ Mitarbeitendengerecht kommunizieren
2	Change Team bilden	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fach- & Führungskräfte die Vertrauen geniessen ▪ Veränderung vorleben
3	Vision & Strategie der Veränderung entwickeln	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Klarheit über übergeordnete Ziele schaffen
4	Vision kommunizieren – Mitarbeitende überzeugen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ transparent, stufengerecht, wiederkehrend
5	Mitarbeitende für die Veränderung befähigen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Persönlichen Handlungsspielraum festlegen ▪ Aus- & Weiterbildung ermöglichen
6	Schnelle Erfolge gewährleisten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mix aus kurz- & langfristigen Zielen ▪ Erfolge kommunizieren & feiern
7	Erreichtes sichern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Erfolge sichern
8	Veränderungskultur schaffen, verankern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kaizen-Boards ▪ Marktfähigkeit der Mitarbeitenden erhalten ▪ Vorleben, vorleben, vorleben



Change



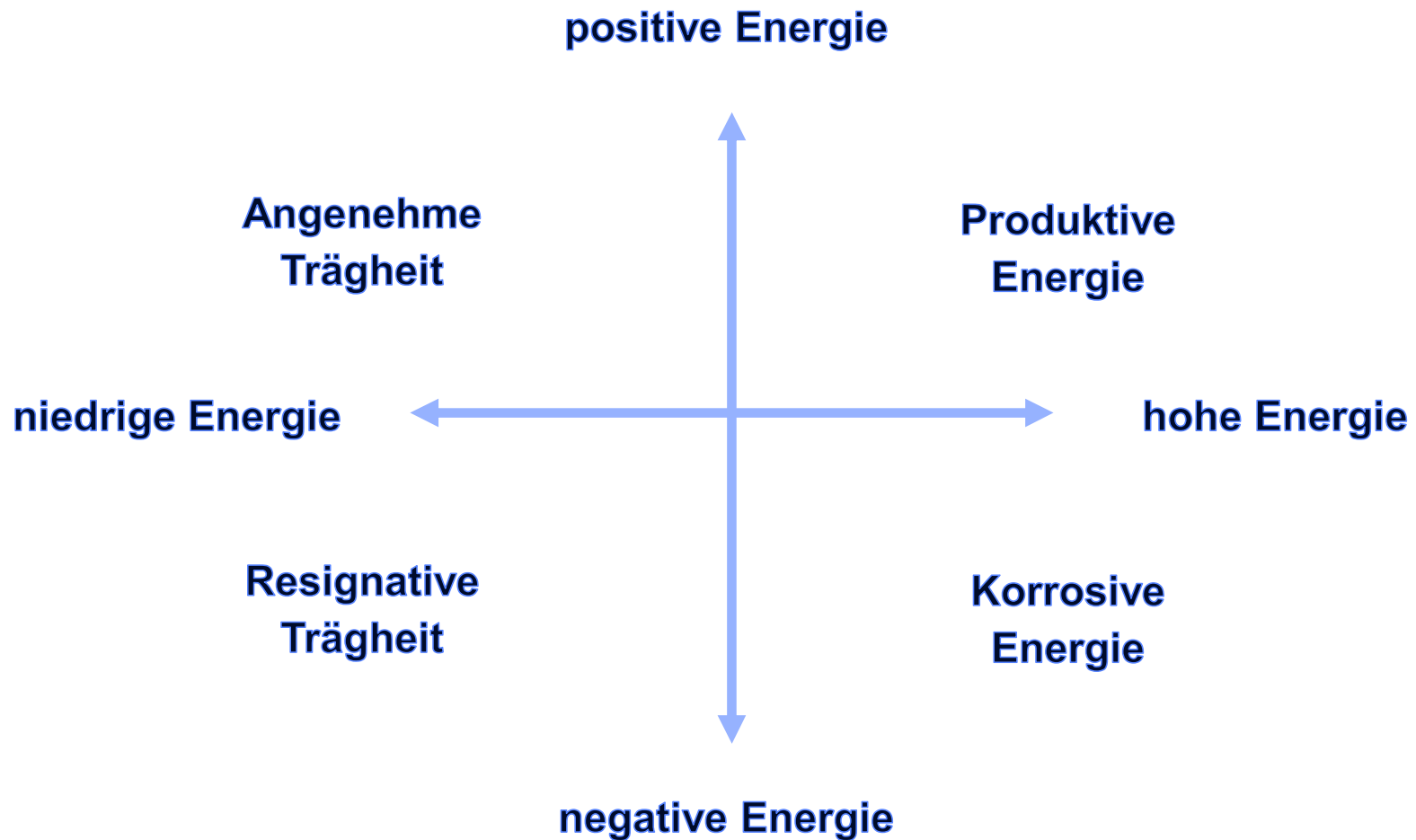
Energie & deren Wirkung/Macht

- Nun wissen wir, "Wie" gutes Veränderungsmanagement geht und gelingen kann
- Als nächstes stellt sich die Frage, mit "Wem" Veränderung am besten gelingt?
- Wo kann Energie für die Veränderung geschöpft werden?

Organisationale Energie

Quelle: Heike Bruch – Organisationale Energie
Wie sie das Potenzial ihres Unternehmens ausschöpfen

Energie & deren Wirkung/Macht



2 Von der Theorie zur Praxis

Lean – Woher kommt's?



Toyoda Automatic Loom - Kiichiro Toyoda

Kontinuierliche Verbesserung

Alles wird ständig in Frage gestellt. Schaffung einer Atmosphäre des kontinuierlichen Lernens und einer Umgebung die Veränderung nicht nur akzeptiert sondern auch **fördert**.

Respekt vor den Menschen

Die Bestrebung, Mitarbeiter*innen aktiv in die Verbesserung ihres Arbeitsplatzes einzubinden & so Mitarbeitende gewinnen & ans Unternehmen binden.

Partizipation. Aktiver Einbezug aller Mitarbeitenden. **Verantwortung** für eigenen Arbeitsplatz übernehmen, Zusammenarbeit verbessern, Erlebnis der Kund*innen und Kunden steigern.
Durgängige Prozesse ohne Störungen.

Lean-Tools

Personas & Spaghetti Diagramme

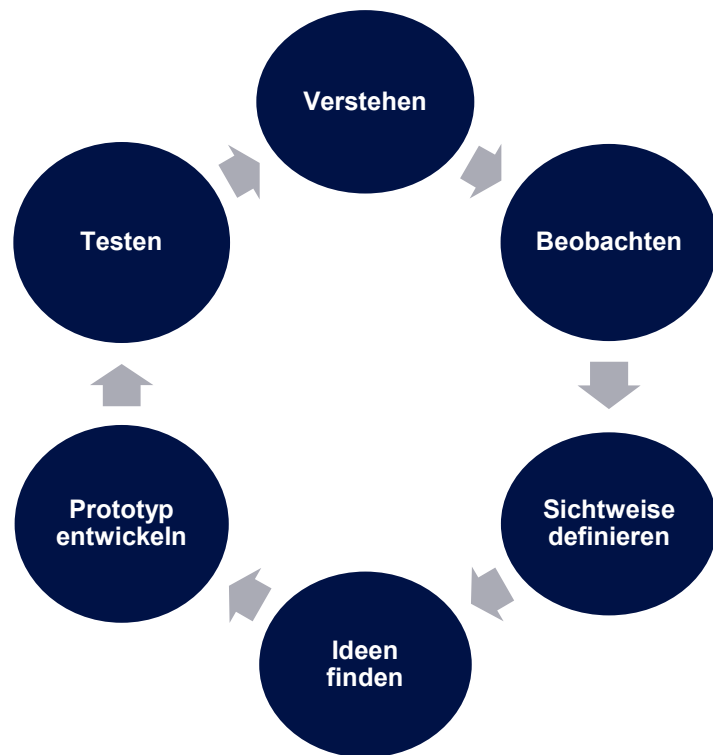


Visualisierung der Wege

- Erstellung von Personas inkl. Krankengeschichte, welche der Realität entsprechen könnten
- Grundrissplan oder Nachbau des Perimeters
- Pro Persona eine Farbe
- Theorie und Realität näher bringen
- Wertvoll für infrastrukturelle Änderungen oder Neu/-Umbauten
- Ziel: Wege aus Patient*innen-Sicht denken und kurz halten

Lean-Tools

Design Thinking



Iteration & Simulation

- Prozessoptimierung durch innovativen Lösungsansatz (out of the box)
- Kreativer Ansatz um traditionelle Denk-, Lern- und Arbeitsmuster zu überwinden
- Iterativer Prozess, bis hin zur "perfekten Lösung"
- Kundschaft im Zentrum der Lösungsgestaltung

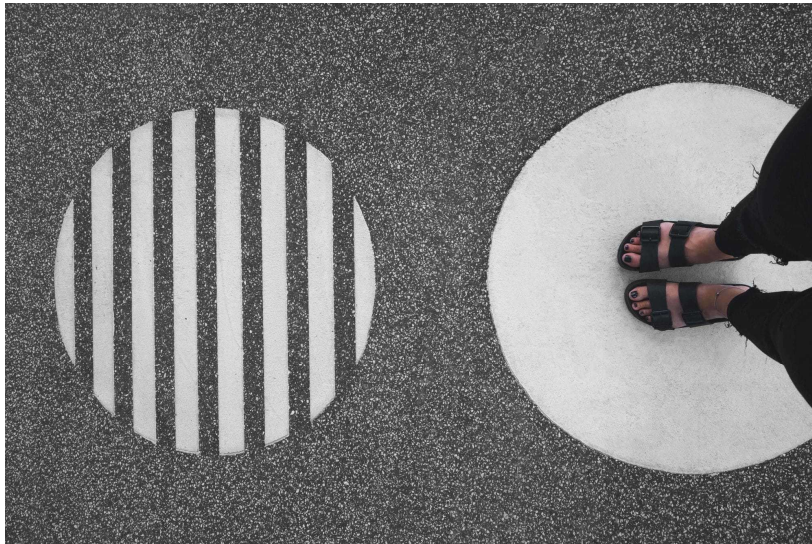
Lean-Tools – Design Thinking



Massstabsgetreue Simulation der Ströme von Patient*innen und Patienten auf dem Perimeter Notfall, mit den *Bereichen Alarmzentrale, Wartezimmer, Triage und Notfallaufnahme*.

Lean-Tools

Gemba Walk



Japanisch – Am Ort des Geschehens

- Interdisziplinäres / -professionelles Team
- Begehung der Fachabteilung / Station
- Mitlaufen mit den Mitarbeitenden
- Beobachten: Grosse Augen, kleiner Mund
- Arbeitsschritte und Zeiten dokumentieren
- Fragen: Warum? (auch 5x Why)
- Brainstorming und Zusammentragen der Erkenntnisse
- Handlungsfelder definieren und Tasks festlegen

Lean-Tools – Gemba Walk

Gemba Walk

Datum	Personen
Abteilung	

Nr.	Start	Ende	Tätigkeit	Kommentar
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

Wertschöpfende Tätigkeiten (Aktivitäten die Wert generieren)	
W1	Patientenkontakt / Kontakt mit Angehörigen
W2	
Wertunterstützende Tätigkeiten (erzeugen keinen Wert, sind aber notwendig für die Wertschöpfung)	
U1	Leistungserfassung / Dokumentation
U2	Visite / interprofessioneller Austausch
U3	
U4	
Nicht wertschöpfende Tätigkeiten (Muda 7+1) / Aktivitäten die keinen erzeugen	
M1	Warten (Mat./Produkte/Infos fehlen/fehlerhaft sind)
M2	Bewegung/Laufwege (lange Wege zw. Arbeitsplätzen, ungünstige Arbeitsplatzgestaltung)
M3	Transport (Leerfahrten, prov. Lagerung)
M4	Lager/Bestände (Ort, Anzahl, Reichweite der Lager)
M5	Überproduktion (mehr, schneller als erforderlich)
M6	Überbearbeitung (Mehrmals, Nachbearbeitung)
M7	Mängel (kein Prozess, schlechtes Material, Beschädigung, Qualifikation)
M8	Ungenutztes Potenzial der Mitarbeiter*innen

Lean-Tools – Gemba Walk

Erreichter Mehrwert in Zeit und Aufwand

Datum	
Abteilung	
Zeitfenster	
Teilnehmer	

Nr.	Tätigkeit	Zeitaufwand	Anpassung	Generierter Mehrwert
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
	Total			

Lean-Tools – Gemba Walk



Massnahmen Gemba Walk		Prezessmanagement Ersteller*in: Sandra Knezevic Gültig ab: 19.09.2024	
<u>Thema</u>	Visualisierung von IST zu Soll <small>(Zeichnung, Foto, Daten)</small>		
Beschreibung Problem kurz & knapp			
Beispiele <small>3-5 Beispielen</small>	Ursachen <small>3-5 Hypothesen</small>	Ambition <small>3Stufen</small>	

Lean-Tools

Kaizen

改善

Japanisch – Veränderung zum Besseren

- Eliminierung von Muda (Verschwendung)
- Wertvolle Ressourcen gezielt an Patient*innen einsetzen
- Hinterfragen des Status Ist zum neuen Soll
- Veränderung in kleinen Schritten
- Durchführung von Piloten
- Evaluation an 2-wöchigen Kaizen-Meetings
- Gemeinsame Entscheidung zur Umsetzung oder neuer Lösung

Lean-Tools – Kaizen



Workshop zu Lean & Kaizen

- Kaderpersonen 4h-Workshop mit Vermittlung von fundierter Lean-Management Theorie > Leitung/Moderation des Kaizen Boards
- Schulungen Teams 1h (komprimierte Version)




Muda



Japanisch – Verschwendungen

- Jede Aktivität, welche Ressourcen bindet, Kosten verursacht, jedoch keinen Wert erzeugt
- Wert = Alles, was der Wertschöpfung des Kerngeschäftes dient (z.B. Patient*innen-Betreuung)
- In Kombination mit Mura & Muri verlangsamt, behindert oder blockiert es die Prozesse
- 7+1 Arten:
 - *Überproduktion, Fehler & Korrekturen, Lagerbestände, Wartezeiten, Laufwege, Transport, Verarbeitung, nicht genutztes Mitarbeitenden-Potenzial*
- Durch die Eliminierung dieser kommt es zur kontinuierlichen Verbesserung (Kaizen) der Produkt-, Prozess- & Servicequalität

Lean-Tools - Kaizen

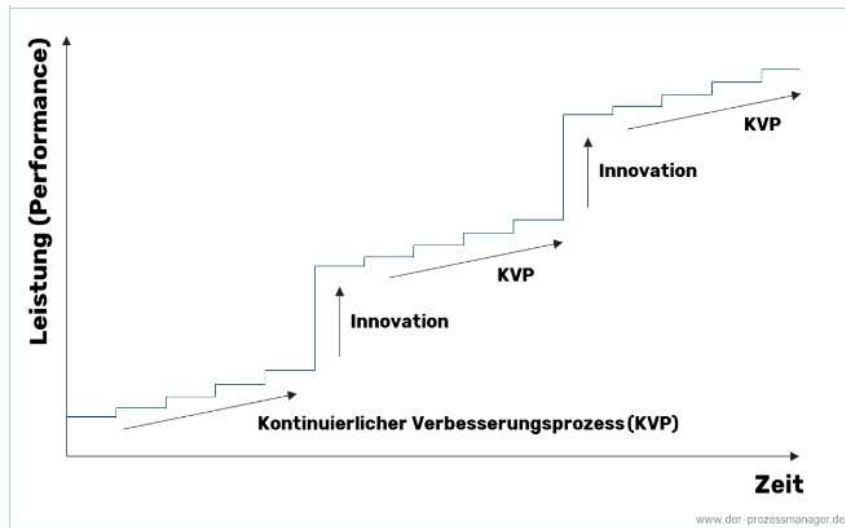
 Stadtspital Zürich		<p style="text-align: center;">Tell me, and I will forget. Show me, and I may remember. Involve me, and I will understand. Confucius, ca. 450 BC</p>	
Kaizen Board Departement FMK			
<p><u>1. Verbesserungsvorschläge</u></p>	<p><u>2. In der Testphase - Piloten</u></p>		
<p><u>3. Umgesetzte Verbesserungen</u></p>	<p><u>4. Verworfen & Neu Evaluieren</u></p>		

- Kein Kummerkasten, sondern Ideen-Lösungs-Board
- Fokus auf Verbesserung
- Bearbeitungsverlauf für alle einsehbar
- Personalisiert

 Stadtspital Zürich		<p style="text-align: center;">Tell me, and I will forget. Show me, and I may remember. Involve me, and I will understand. - Confucius, ca. 450 BC</p>	
Kaizen Talon – Verbesserungsidee			
Name: _____		Abteilung: _____	
Datum: _____			
<p>1. Erkannte Problemstellung / Handlungsfeld :</p> <div style="text-align: right; color: red; font-size: 2em;">⚡</div>	<p>2. Mein Vorschlag zur Verbesserung :</p> <div style="text-align: right; color: yellow; font-size: 2em;">💡</div>		
<p>3. Ev. Verbesserung für abteilungsübergreifende Zusammenarbeit:</p> <div style="text-align: right; color: teal; font-size: 2em;">👥</div>	<p>4. Ev. Verbesserung für die Patient:innen / Kund:innen:</p> <div style="text-align: right; color: blue; font-size: 2em;">🔍</div>		

Lean-Tools - Kaizen

Kaizen

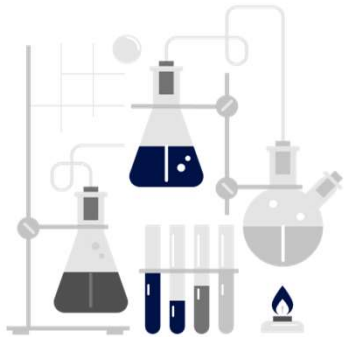


Erfolgsfaktoren & Mehrwert

- Niedrige und einfache Umsetzungsstufe
 - Physisches Board, Keine Überforderung der Mitarbeitenden
 - Auf Dauer ausgelegtes System
 - Entwicklung von Abteilung & Team
-
- ✓ Kontinuität, Risikoarmut & Kosteneffizienz
 - ✓ Fokus auf das Bestehende
 - ✓ Wettbewerbsfähigkeit & Effizienzsteigerung
 - ✓ Kundenorientierung & Warteerhalt

Merkmale der Inkrementellen Innovation und wird alles mit Kaizen behandelt.

Fazit



Besonders in Fachbereichen, welche im Arbeitsalltag nicht ausschliesslich mit dem PC arbeiten, hat sich diese Plattform mit einem physischen Board etabliert und als erfolgreich erwiesen. Durch die schnelle Verbreitung des Kaizen Boards wurde ein Bedürfnis der Mitarbeitenden gedeckt, ihre Ideen und Expertise einbringen zu können.



Der kreative Ansatz, die Durchführung von Simulationen, interaktive Workshops sowie die gemeinsame Er- und Bearbeitung sind Erfolgsfaktoren für die Etablierung von kontinuierlicher Verbesserung und neben dem Commitment, der Nährboden, dass Innovation im Unternehmen entstehen kann.



3 Fragen & Antworten

Fragen & Antworten



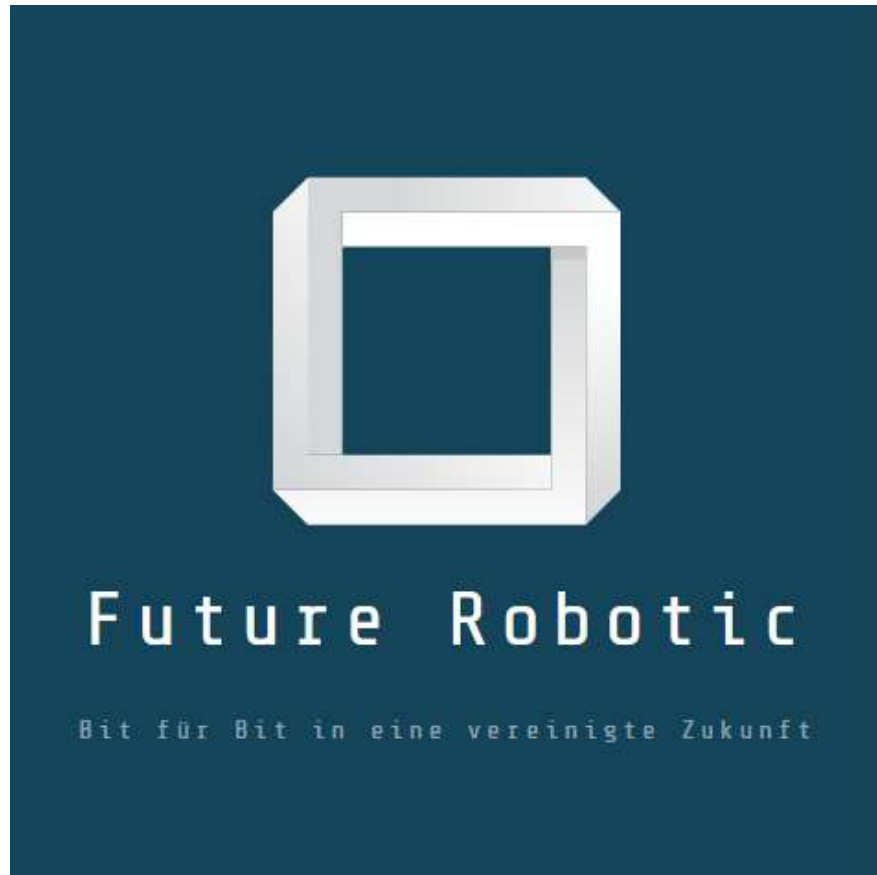
Kaffee

[kafe:] Substantiv

Eine magische Substanz, die »sprich und stirb«
in «wo kann ich helfen?» verwandelt.

4 Transferübung

Transferübung



Firmensitz
im Toni
Areal

Corona
führte zur
Explosion

Aufträge
weiter
steigend

Gegründet
2019 in
Zürich

Gestartet
mit 50 MA

Belegschaft
Dez. 2024
bei 220 MA

Lagerhalle
in Dietikon
gemietet

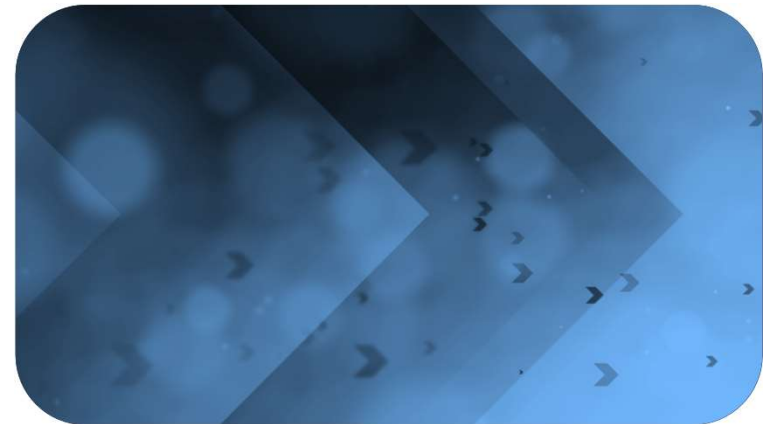
5 Abschluss & Feedback

Abschluss & Feedback



Ausblick

- Workshops in Lean Thinking und weitere Einführung von Kaizen Boards gemäss Wunsch der Fachabteilungen
- Ausbau des Angebotes für Workshops mittels Design Thinking Methode entsprechend den Bedürfnissen (Bauvorhaben)
- Angebot weiterer Lean-Methoden wie z.B. Shopfloor Management (z.B. Supply Chain Management)
- Aufbau einer Community



6 Nächste Events

EVENTS

28.10.25
17:45 Uhr

COMMUNITY-EVENT

AKADEMISIERUNG UND VOLKSWIRTSCHAFTLICHE BEDEUTUNG DER DUALEN BERUFSBILDUNG

SGO Community Event

Universität Bern | Hauptgebäude H4, Hochschulstrasse 4, 3012 Bern

Event ansehen →

04.11.25
12:00 Uhr

COP BUSINESS
TRANSFORMATION

WISSENSTRANSFER BY DESIGN – DER ENTSCHIEDENDE HEBEL FÜR EINE ERFOLGREICHE BUSINESS TRANSFORMATION

Community of Practice Business Transformation

Online Event

Event ansehen →

19.11.25
17:30 Uhr

COP GOVERNANCE, RISK
UND COMPLIANCE

BLACKBOX KI: MANAGER ZWISCHEN EFFIZIENZ, VERANTWORTUNG UND COMPLIANCE

Community of Practice Governance, Risk und Compliance

Zürich Versicherungs-Gesellschaft AG | Hagenholzstrasse 60, 8050 Zürich

Event ansehen →



Vielen Dank.