



Trend Lean Hospital

International verbreitet sich der Trend zum Lean Hospital mit hohem Tempo. In USA, Australien, UK, Deutschland arbeiten Krankenhäuser bereits erfolgreich mit Lean Methoden. Das Lean Global Network, dessen Partner in Deutschland das Aachener Lean Management Institut ist, treibt diese Entwicklung aktiv voran.



Dr. Bodo Wiegand
Telefon (0241) 89 49 99 93
wiegand@lean-management-institut.de

Das Lean Management Institut

Das Lean Management Institut wurde von Dr. Bodo Wiegand als Stiftung in Aachen gegründet. Seine Aufgabe ist die Weiterentwicklung und Verbreitung des Lean Management-Konzeptes und der Tools im deutschsprachigen Raum. Zu den Aktivitäten zählen Forschungsprojekte, Veröffentlichungen, Coaching bei der Implementierung von Lean Management-Programmen sowie ein breites Kongress- und Seminarprogramm. Das Institut gehört zum globalen Netzwerk der Lean Enterprise Institute rund um James P. Womack und Daniel T. Jones, den Begründern der Lean Management-Bewegung, und nimmt auf diese Weise teil am internationalen Austausch über aktuelle Entwicklungen und Erfahrungen in Unternehmen und Institutionen.

LEAN MANAGEMENT INSTITUT

Steinbachstraße 25 ■ 52074 Aachen ■ Telefon: (0241) 89 49 99 93 ■ Fax: (0241) 99 49 99 94

E-Mail: info@lean-management-institut.de ■ www.lean-management-institut.de

Buch-Publikationen zum Thema Lean Management



Lean Solutions, Wie Unternehmen und Kunden gemeinsam Probleme lösen, von James P. Womack, Daniel T. Jones, deutsche Ausgabe, Campus 2006



Lean Thinking, Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern, von James P. Womack, Daniel T. Jones, ergänzte und überarbeitete Neuauflage, Campus 2004



Lean Maintenance System, Instandhaltungszeit Null – volle Wertschöpfung, von Bodo Wiegand, Ralf Langmaack, Thomas Baumgarten, Lean Management Institut 2005



Lean Administration I, So werden Geschäftsprozesse transparent, von Bodo Wiegand und Philip Franck, Lean Management Institut 2004



Der Toyota Weg, 14 Management-Prinzipien des weltweit erfolgreichsten Automobilkonzerns, von Jeffrey Liker, deutsche Ausgabe, Financial Time Deutschland 2006

Weitere Informationen im Internet

Lean Enterprise Academy: www.leanuk.org
Dort auch die Präsentationen der drei Healthcare Foren

Lean Enterprise Institute: www.lean.org
Zahlreiche Beispiele und Publikationen finden Sie dort auf der Seite „Archive“.

Lean Thinking for the NHS
Dieser Bericht, der in der Lean Enterprise Academy für die britische NHS Confederation entstanden ist, beschreibt, wie die Ansätze von Lean Thinking im Krankenhaus angewendet werden können. www.lean-management-institut.de/index.php?id=108

LEAN HOSPITAL

Lean Management im Gesundheitswesen



Die Zukunft gehört dem Lean Hospital

Das Gesundheitswesen ist der nächste große Bereich, in dem die Erfolgsgeschichte des Lean Managements weitergeht. In den USA, in Australien und inzwischen auch in Europa beginnen Krankenhäuser, mit Methoden des Lean Managements ihre Abläufe zu optimieren, um die Probleme des Gesundheitswesens zu bewältigen.

Bessere Ergebnisse für die Patienten, bessere Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter und geringere Kosten für das Gesundheitssystem können nur durch eine fundamentale Neugestaltung der Prozesse für die Leistungserbringung im Krankenhaus entstehen.

Der Patient im Fokus

Lean Thinking ist eine erfolgreiche erprobte Strategie aus der Industrie und bedeutet „Werte ohne Verschwendung schaffen“, - eine Sichtweise, die konsequent den Kunden – den Patienten – in den Fokus der Leistungserbringung stellt und alle Arbeitsabläufe einer Organisation darauf abstimmt.

von Rechnungen, auch wenn es dem Patienten nicht direkt hilft). Viele der nicht-wertschöpfenden Aktivitäten können jedoch unterbleiben. Die notwendigen Prozesse werden dagegen optimiert, um alle Potenziale einer Organisation vollständig zu nutzen.

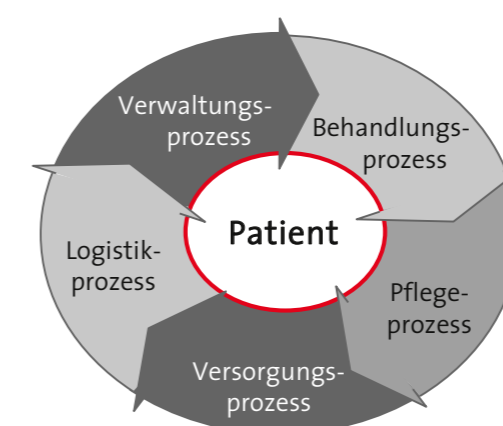
Effekte durch Lean Management:

Verbesserte Qualität und Sicherheit: Weniger Fehler, Unfälle und Irrtümer, sodass eine bessere Patientenversorgung möglich ist.

Verbesserte Verfügbarkeit der Leistungen: Bessere Arbeit wird schneller erledigt.

Verbesserte Leistungsfähigkeit: Dieselben Menschen schaffen mit derselben Ausrüstung mehr.

Mehr Dynamik: Ein stabiles Arbeitsumfeld mit klaren, standardisierten Abläufen legt die Basis für kontinuierliche Verbesserung.



Welche Aktivitäten sind tatsächlich notwendig?

Ausgehend vom Patienten und dessen Behandlung stellt Lean im Krankenhaus die Frage, was aus dessen Sicht wirklich werterhöhende Tätigkeiten sind, d.h. welche Tätigkeiten tragen wirklich dazu bei, seine Genesung zu fördern? Aus dem Blickwinkel von Lean sind bis zu 95% aller Aktivitäten in einer Organisation nicht wertschöpfend. Einige dieser Aktivitäten sind dennoch nötig (etwa das Schreiben oder das Bezahlen

Patientenfokussierte Abläufe gestalten

In der Welt der Fabriken haben Lean Thinker große Fortschritte dadurch erzielt, dass sie die abgeschlossenen „Inseln“ einzelner Produktionsschritte aufgelöst haben und sie durch eine Neukonfiguration der Anlagen, Gerätschaften und der technologischen Kompetenzen zu prozessorientierten Ablauffolgen in Zellen zusammenführten. Dies machte es möglich, dass der zu produzierende Gegenstand direkt und ohne Zeitverlust einen Arbeitsschritt nach dem anderen durchlief. Im Idealfall erfolgte seine Fertigstellung in einem nicht unterbrochenen Durchgang ohne Wartezeiten und Zwischenlagerung. Gleichzeitig konnte man so alte Projektstrukturen aufbrechen und die einzelnen Produktfamilien in kleinere Einheiten und größere Nähe zum Kunden herstellen.

Dieses System auf das Gesundheitswesen anzuwenden, fällt nicht so leicht und erfordert unternehmerisches Denken...

Aber wie sonst können wir endlich die langen Wege und Warteschlangen mit ihren hohen Anwesenheitskosten für Patienten wie auch Anbieter vermeiden, damit aus den bisherigen klinikfokussierten Prozessen jetzt patientenfokussierte Abläufe werden? Und wie können wir das Gesundheitswesen insgesamt mehr wettbewerbsorientiert gestalten ...?

Auszug aus: *Lean Solutions*, von Daniel T. Jones und James P. Womack, Campus 2006

Den Prozessen auf den Grund gehen

Lean betrachtet den vollständigen Prozess von Anfang bis Ende, um dann zielgerichtet und systematisch vorzugehen. Die Basismethoden sind:

Visualisierung von Zusammenhängen und Problemen: Wo gibt es ein Problem?

Verantwortlichkeiten klären, indem detailliert definierte, standardisierte Prozesse geschaffen werden: Wer macht was?

Reorganisation der Arbeit, wenn es unnötige Aktivitäten gibt, beispielsweise in Form von hohem Transportaufwand oder langen Wartezeiten.

Ursachen der Probleme identifizieren und angehen.

Techniken wie **Just-in-Time** sorgen dafür, dass alles, was für die Behandlung des Patienten nötig ist – Unterlagen, Laborergebnisse etc. – genau dann vorliegt, wenn es benötigt wird, sodass die Qualität der Versorgung steigt. Patienten brauchen nicht mehr auf den nächsten Behandlungsschritt zu warten, sodass sich ihr Aufenthalt in der Klinik deutlich verkürzt. Ärzte und Pflegedienst haben mehr Zeit, sich den Patienten zu widmen, die sie derzeit nicht haben, da die unterstützenden Prozesse nicht effizient genug sind.

Um wirklich erfolgreich zu sein, muss Lean als **systemischer Ansatz** die gesamte Organisation umfassen und nicht nur auf Einzelmaßnahmen beschränkt bleiben. Es nutzt daher wenig, wenn nur einzelne Abteilungen Verbesserungsmaßnahmen durchführen ohne andere, die im Prozess vor- oder nachgeschaltet sind, einzubeziehen.

Best Practice Lean Hospital:

Finders Medical Center Australien

Ausgangslage:

- Medikamentenvorräte sind unbeschriftet und unsystematisch geordnet
- In Folge dessen lange Such- und Wartezeiten für das Pflegepersonal und die Patienten
- Mangelhafte Pflege der relevanten Patientendaten

Maßnahmen

- Ordnen und Beschriften aller Medikamenten- und Materialvorräte
- Standardisieren und Zusammenführen der relevanten Patientendaten; Überarbeiten der Dokumentation
- Verbessern der abteilungsübergreifenden Zusammenarbeit bei der Medikation und stärkere Abstimmung mit dem Pflegepersonal

Ergebnisse

- Starke Vereinfachung und bessere Nutzung der Patientendokumentation
- Reduzieren der Wartezeiten auf Medikamente um 20%
- Erhöhen der Zeit des Pflegepersonals für die Patientenbetreuung um bis zu 56%

In Planung:

Workshop „Lean Hospital“ am 3. März 2009

Erfahrene Lean-Experten zeigen Ihnen in dem Workshop „Lean Hospital“, der gemeinsam vom Lean Management Institut und dem Deutschen Krankenhausinstitut veranstaltet wird, die Ansätze und Wirkungsweisen von Lean-Management bei der Prozessoptimierung im Krankenhaus auf. Neben den theoretischen Grundlagen lernen Sie anhand von Fallbeispielen auch Ansätze für die praktische Umsetzung kennen.

Termin: 3. März 2009

Zeit: 09.30 bis 17.00 Uhr

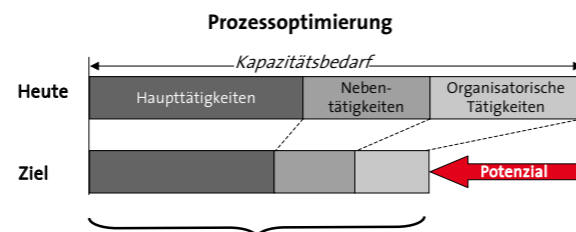
Ort: Düsseldorf, Lindner Congress Hotel

Gebühr: 445,00 Euro zzgl. Mwst

Konzentration auf die Wertschöpfung

Doppeluntersuchungen, nicht abgestimmte Therapien, überhöhte Medikamenten- und Materialvorräte, Transporte zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen, Wartezeiten zwischen Untersuchungen, hoher Verwaltungsaufwand für Ärzte und Pflegepersonal, Suchvorgänge, fehlende Informationen – es gibt viele Ursachen für unnötigen Verbrauch von Kapazitäten und Ressourcen im Krankenhaus.

Mit Lean Management werden die vorhandenen Potenziale im Prozess identifiziert und genutzt, um vorhandene Mittel optimal einzusetzen. Zudem entsteht eine Grundlage für mehr Kostentransparenz und Versorgungsqualität.



Optimierte Prozesse sind Grundlage für

- Kostentransparenz und Prozesskostenrechnung
- Einhaltung der Fallpauschalen
- Einsatz von IT
- Anwendung weiterer Optimierungsmethoden wie kontinuierliche Verbesserungsprozesse oder Six Sigma

Lean im Team

Die Mitarbeiter sind wichtig

Lean wird nur erfolgreich funktionieren, wenn die Mitarbeiter motiviert sind und kooperieren. Da die tägliche Arbeit der Menschen verändert wird, müssen die Mitarbeiter eine wichtige Rolle bei jeder Lean Aktivität spielen! Durch eine frühzeitige Einbindung in den Veränderungsprozess fließt nicht nur ihr großes Know-how ein, sondern es steigt auch die Akzeptanz der Maßnahmen.

„Was Lean so kraftvoll werden lässt, ist, dass dabei die Begeisterung der Mitarbeiter mitwirkt.“

David Fillingham vom Bolton NHS Trust

Spitzenposition mit Lean Management

Lean Management ist bei Toyota entstanden und hat hier die entscheidenden Veränderungen bewirkt, die die Spitzenposition des Automobilherstellers auf dem Markt bewirkten. Danach wurde der Lean Ansatz mit den speziellen Methoden auch in anderen Industriebranchen erfolgreich angewendet, bevor er dann seit ein paar Jahren auch für andere Arten von Prozessen benutzt wird: Geschäfts-, Service- und Dienstleistungsprozesse, beispielsweise in der Administration, bei Versicherungsunternehmen und anderen Dienstleistern und eben auch im Krankenhaus. Aber auch in der Instandhaltung, in der Innovation oder in der Logistik werden mit Lean Methoden positive Effekte erzielt.

Benchmark im Krankenhausmanagement

In den USA wurden Lean Methoden erstmals im Gesundheitswesen angewendet. Einer der Vorreiter war das Virginia Mason Hospital in Seattle. Nach einem zufälligen Treffen mit Ian Black, damals Leiter der Lean Aktivitäten bei Boeing, war Gary Kaplin, CEO des Virginia Mason Hospitals, überzeugt, dass Lean die Lösung für seine Probleme wäre. Er besorgte sich das notwendige Know-how direkt aus Japan und setzte ab 2002 das Gelernte sofort um – mit erheblichen Effekten: Die Bestandskosten sanken um 51 Prozent, die Durchlaufzeiten wurden um 708 Tage reduziert. Die Produktivitätssteigerung setzte 77 Vollzeit-Arbeitskräfte frei, die meisten erhielten im neuen Lean Promotion Office einen neuen Arbeitsplatz. Fehler in der Patientenversorgung wurden um 47 Prozent reduziert, und die Summe der Einsparungen belief sich im Zeitraum von 2002 bis 2004 auf über 12 Mio. US Dollar. Das Virginia Mason Hospital wurde zu einem Benchmark im Krankenhausmanagement.

Überall, wo mit Lean Management gearbeitet wird, kommen die grundlegenden fünf Prinzipien zum Tragen:

Best Practice Lean Hospital:

Städtische Kliniken Osnabrück

Ausgangslage:

- Transport intensiv-stationär behandelter Patienten, um Untersuchungen in anderen Funktionsbereichen durchzuführen
- Wartezeiten aufgrund aufwendiger und schwer kalkulierbarer Vorbereitung des Transports von der Intensivstation zu anderen Abteilungen
- Überschneidungen von Visite und Untersuchungen

Maßnahmen

- Einführen mobiler Untersuchungsgeräte
- Verbessern der Koordination von Visite und Untersuchungen

Ergebnisse

- Verringerung von Transport- und Wartezeiten, da Untersuchungen direkt auf der Intensivstation durchgeführt werden können
- Erhöhung der Patientenverfügbarkeit zu Zeiten der Visite (Visite findet nach den Untersuchungen statt)
- Förderung des Heilungsprozesses der Patienten und der Mitarbeiterzufriedenheit, da Transporte entfallen

Best Practice Lean Hospital:

Universitätsklinik Aachen

Ausgangslage:

- Manuelle Dokumentation von Untersuchungsergebnissen (Patientenblatt wird am Bett angebracht)
- Suchzeiten und ggf. Doppeluntersuchungen bei Verlust der Dokumentation
- Wartezeiten, da paralleler Zugriff auf Dokumentation nicht möglich

Maßnahmen

- Einführen eines Krankenhausinformationssystems (Medico//S)
- Organisatorische Änderungen: Daten werden direkt bei der Untersuchung in das System eingegeben

Ergebnisse

- Reduzierung der Wartezeiten, da parallel auf die Daten zugegriffen werden kann
- Sicherstellen der jederzeitigen Verfügbarkeit der Daten
- Gewährleisten des Datenschutzes der Patientendaten, da Zugriff nur ausgewählten Personen gewährt wird

Prinzipien des Lean Managements

Wert: Er wird definiert durch den Patienten und produziert vom Krankenhaus. Im Gesundheitswesen ist der Wert die erfolgreiche Behandlung des Patienten.

Prozesse können wertschöpfend oder nicht-wertschöpfend sein (und dann Verzögerungen und eine Verlängerung der Durchlaufzeit verursachen)

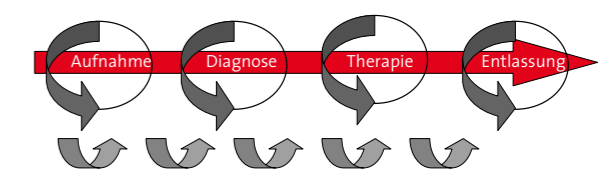
Wertstrom: Er umfasst die Abfolge der wertschöpfenden Prozesse zur Erstellung einer Leistung. Die Dokumentation des Wertstroms, das sogenannte Wertstromdesign, ist der erste Schritt bei der Einführung von Lean Management, um die Prozesse im Detail zu analysieren und gezielt zu optimieren.

Fluss: Die Patienten, Laborproben etc. sollen sich bei ihrer Behandlung bzw. ihrer Analyse ungehindert von einem Prozess zum nächsten bewegen.

Pull: Der Patient diktiert das Arbeitstempo. Das Pull-Prinzip sorgt dafür, dass Leistungen nach Bedarf und just-in-time erbracht werden, Überproduktion und Bestände also nicht entstehen, aber auch keine Wartezeiten auf unterstützende Leistungen.

Das Pull-System:

Jeder Schritt zieht Menschen und Leistungen und Informationen hinzu, nacheinander und genau dann, wenn es nötig ist.



Unterstützende Prozesse:

Pathologie, Radiologie, Apotheke, Wäscherei, etc.

Perfektion: Das ultimative Ziel, bei dem alle vorgenannten vier Prinzipien in vollständiger Harmonie, wechselseitiger Unterstützung und Beständigkeit funktionieren.