



Top-Management Studie

LEAN HOSPITAL MANAGEMENT

in deutschen Krankenhäusern

Porsche Consulting



Schlank und erfolgreich – diese Attribute verbindet man heute mit dem Namen Porsche. Doch das war nicht immer so: Anfang der 1990er-Jahre steckte der Sportwagenhersteller in einer tiefen Krise.

Ein radikaler Umdenk- und Sanierungsprozess war nötig. Und er war erfolgreich. Nach nur drei Jahren hatte Porsche den Turnaround geschafft.

Aus der erfolgreichen Umstrukturierung ging im August 1994 auch eine neue Tochtergesellschaft hervor: die Managementberatung Porsche Consulting.

Das Gründungsteam bestand aus vier Kollegen. Heute geben mehr als 370 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Firmen aus verschiedensten Branchen genau die praktischen Erfahrungen weiter, die die Porsche AG zum Erfolg geführt haben und weiterhin führen.

Damit ist Porsche Consulting wahrscheinlich die einzige Unternehmensberatung, die all ihre Methoden und Empfehlungen bereits erfolgreich im eigenen Konzern erprobt hat.

Das Unternehmen ist mit Büros in

Bietigheim-Bissingen bei Stuttgart, Hamburg, Mailand, São Paulo, Atlanta und Schanghai vertreten.

Porsche Consulting

LEAN HOSPITAL MANAGEMENT

in deutschen Krankenhäusern

Schlanke Prozesse sind angesagt in Deutschlands Krankenhäusern. 85% der Krankenhäuser haben effiziente Prozesse zu einem ihrer strategischen Ziele ernannt – bei der Umsetzung hakt es jedoch noch an vielen Stellen: Nur 37% der Krankenhäuser geben beispielsweise an, dass es in ihrer Notaufnahme oder ihrem Funktionsbereich zu keinen mehrstündigen Wartezeiten mehr für die Patienten kommt. Eklatant zudem: Nur rund die Hälfte der Manager kann den eigenen Mitarbeitern erklären, welche Prinzipien hinter dem Konzept *Lean Hospital* stecken, so die Studienergebnisse der Managementberatung Porsche Consulting. Deutschlands Krankenhäuser stehen unter Druck: Neben den verstärkten wirtschaft-

lichen Herausforderungen im Gesundheitswesen, beschwerten sich Patienten zunehmend emanzipiert über Abläufe im Krankenhaus und Mitarbeiter kämpfen mit der alltäglichen Komplexität in der Organisation. Vor diesem Hintergrund werden effiziente Prozesse nicht länger als Kür, sondern viel mehr als überlebenswichtiger Wettbewerbsvorteil verstanden. Viele Krankenhäuser sehen daher einen Ausweg in der Umsetzung von *Lean Hospital Management*. Im Kern geht es dabei darum, den Mitarbeitern durch intelligent designte Prozesse wieder mehr Zeit für die Patienten einzuräumen. Ein positiver Nebeneffekt ist dabei ein insgesamt wirtschaftlicherer Umgang mit den Ressourcen im Krankenhaus.



Methodik und Ziele der Befragung

Die Managementberatung Porsche Consulting hat Ende 2015 und Anfang 2016 eine Online-Befragung unter Top-Managern deutscher Krankenhäuser zum Thema *Lean Hospital* durchgeführt. (Basis: Befragung von 60 Top-Managern deutscher Krankenhäuser, Stand: Januar 2016). 33% der Befragten sind CEOs oder Kaufmännische Direktoren, während weitere 58% Ärztliche Direktoren oder Pflegedirektoren von Krankenhäusern sind (9% sonstige Führungskräfte). 63% stammen aus kleineren und mittelgroßen Krankenhäusern (bis 799 Betten). 37% der Teilnehmer sind dem Management von Krankenhäusern mit mehr als 800 Betten zuzuordnen.

Ziel der Studie war die Beantwortung folgender Kernfragen:

→ **Strukturelle Durchdringung**

Inwiefern ist *Lean Hospital* in der Organisation deutscher Krankenhäuser angekommen?

→ **Prozessuale Durchdringung**

Inwieweit sind die prozessualen Voraussetzungen für *Lean Hospital* in deutschen Krankenhäusern geschaffen?

→ **Reifegrad**

Wie konsequent wird *Lean Hospital* im Alltag schon umgesetzt?

→ **Forcierung**

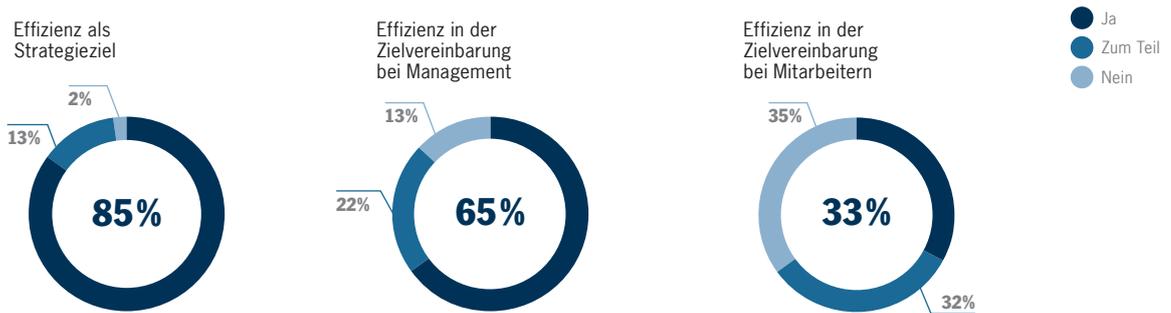
Wie kann *Lean Hospital* nachhaltig und wirksam etabliert werden?

Die Ergebnisse

Strukturelle Durchdringung: Verankerung von *Lean Hospital* in der Organisation

85% der Krankenhäuser haben effiziente Prozesse zu einem ihrer strategischen Ziele ernannt. Dass im Management deutscher Krankenhäuser Wert auf die Etablierung effizienter Prozesse gelegt wird, zeigt sich in den Zielvereinbarungen der Führungskräfte. Rund 65% der Führungskräfte haben in ihren Zielvereinbarungen Vorgaben zu Prozessoptimierung oder kontinuierlicher Verbesserung stehen – dabei sind diese Ziele bei 55% der Befragten zudem mit einer finanziellen Incentivierung verknüpft. Auf Mitarbeiterebene stellt sich die Situation anders dar: Nur bei etwas mehr als einem Drittel findet sich überhaupt eine Vorgabe zur Prozessoptimierung in der Zielvereinbarung wider.

Effizienz als Ziel

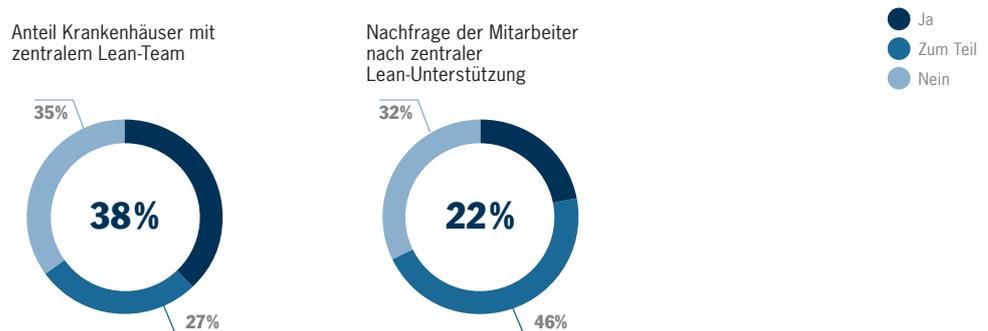


Quelle: Porsche Consulting

Um die prozessualen Verbesserungen nachhaltig zu implementieren haben 38% der Krankenhäuser zentrale Funktionen geschaffen, welche sich dezidiert mit der Prozessoptimierung im Krankenhaus befassen. In Unternehmen, in welchen die Lean-Philosophie schon seit vielen Jahren gelebt wird, werden solche zentralen Einheiten proaktiv von dezentralen Fachabteilungen um Unterstützung gebeten. In deutschen Krankenhäusern ist dies noch nicht der Fall. Nur 22% der Befragten geben an, dass ein zentrales Lean-Team auch durch die Mitarbeiter der einzelnen Fachabteilungen nachgefragt wird.

Ein ähnliches Bild zeigt sich in der Layoutplanung der Krankenhäuser. Optimalerweise sollte die Anordnung der Räumlichkeiten so beschaffen sein, dass Wege- und Transportzeiten für Patienten und Mitarbeiter möglichst gering ausfallen. Erstaunlich ist vor diesem Hintergrund, dass nur 38% der Krankenhäuser angeben, dass sie ihr Layout unter Lean-Gesichtspunkten durchdacht haben, um Wege möglichst kurz zu halten.

Zentrales Prozessoptimierungs-Team



Quelle: Porsche Consulting

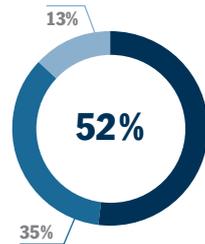
Prozessuale Durchdringung: Behandlungspfade, Information und Kommunikation

Ausschlaggebend für den Nutzen von *Lean Hospital* für den Patienten, die Mitarbeiter sowie aus Sicht der Wirtschaftlichkeit ist, dass die geschaffenen Strukturen auch zu einer prozessualen Durchdringung im Krankenhaus führen. Diese spiegelt sich beispielsweise in der Etablierung von standardisierten Behandlungspfaden wieder. Als positiv überraschend kann durchaus bezeichnet werden, dass 87% der Studienteilnehmer die häufigsten Diagnosen mit Behandlungspfaden hinterlegt haben. Diesen Wert bestätigt Dr. Dominik Pfürringer, DRG Beauftragter der Klinik für Unfallchirurgie am Klinikum rechts der Isar: „Auch in unserem Klinikum ist ein Großteil der Pfade beschrieben, jedoch noch Optimierungspotenzial vorhanden. Es kommt primär auf den Zugang an. Nur wenn dieser klar geregelt ist, besteht eine Chance auf Umsetzung der Behandlungspfade zum Wohle des Patienten.“

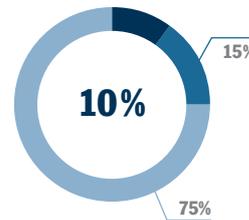
Der Zugang zu Informationen ist auch dann relevant, wenn es um die Steuerung der Prozesse mit Kennzahlen geht. So sind etwas mehr als die Hälfte der Manager mit den Kennzahlen, welche ihnen zur Prozesssteuerung des Hauses vorliegen, zufrieden (u. a. Auslastungszahlen OP). Auf Mitarbeiterebene finden die Kennzahlen jedoch kaum Beachtung. Nur 10% der Befragten veröffentlichen Prozess-Kennzahlen in den einzelnen Abteilungen zum Beispiel auf Aushängen. Dies bemängelt auch Pfürringer: „Der einzelne Mitarbeiter spürt seinen Beitrag für das Gesamtoptimum nicht – es wird oftmals leider zu wenig transparent gemacht.“

Kennzahlen

Zufriedenheit des Managements mit Prozess-Kennzahlensystem



Bekanntheitsgrad von Kennzahlen bei Mitarbeitern z. B. durch Aushänge



Quelle: Porsche Consulting

Reifegrad von *Lean Hospital*: Was beim Patienten ankommt

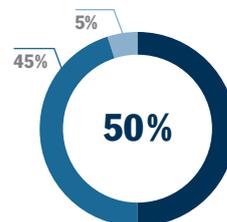
Dass die Ernennung effizienter Prozesse zum strategischen Ziel sowie die Öffnung von Strukturen für *Lean Hospital* und die Standardisierung von Prozessen sinnvolle Maßnahmen sein können, steht außer Frage. Fraglich ist, inwieweit die Wirksamkeit dieser Maßnahmen in Deutschland hergestellt werden konnte – „das Zusammenspiel der *Lean*-Ansätze sowie die Veränderungsbereitschaft und Motivation aller Mitarbeiter sind für die Wirksamkeit von *Lean Hospital* entscheidend“ so Dr. Roman Hipp, Partner Porsche Consulting. Gerald Tomenendal, Kaufmännischer Direktor am Robert-Bosch-Krankenhaus in Stuttgart, verweist ebenfalls auf die Herausforderung in der Etablierung von *Lean Hospital*: „Das Potenzial von *Lean Hospital* ist leicht aufgezeigt, der Kulturwandel jedoch steinig in der Umsetzung. Allerdings zahlt sich Konsequenz und Ausdauer aus – sowohl für unsere Patienten als auch für unsere Mitarbeiter“.

Wenn *Lean Hospital* in einem Krankenhaus wirksam umgesetzt wurde und die Philosophie von den Mitarbeitern gelebt wird, dann greifen alle Rädchen ineinander: die Prozesse verlaufen synchron und es besteht weitgehende Planungssicherheit. Keine Hektik. Kaum Wartezeiten. Keine Doppelarbeiten. Wie nahe sind die Krankenhäuser in Deutschland diesem Zielbild eines *Lean Hospital*?

Auffallend ist in diesem Zusammenhang, dass die befragten Manager der einzelnen Krankenhäuser nur relativ wenig Vertrauen in die Prozesse und die Patientenorientierung ihres eigenen Hauses haben: „Nehmen Sie an, eine Person die Sie sehr schätzen kommt als Patient in Ihr Krankenhaus: Vertrauen Sie darauf, dass diese Person auch ohne Ihren vorherigen Hinweis an das Personal respektvoll behandelt wird und kaum Wartezeiten auftreten?“ Rund 50% würden sich da eher Sorgen machen.

Prozesse und Planung

Manager die den Prozessen in ihrem Haus voll und ganz vertrauen

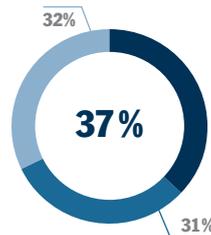


Quelle: Porsche Consulting

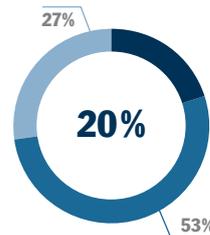
Dies weist bereits darauf hin, dass die Umsetzung von *Lean Hospital* im Alltag noch nicht umfassend ist. Ein Indikator hierfür sind auch die Wartezeiten von Patienten in Krankenhäusern. Nur 37% der Krankenhäuser geben beispielsweise an, dass es in ihrer Notaufnahme oder ihrem Funktionsbereich zu keinen mehrstündigen Wartezeiten für die Patienten kommt. Zu erklären sind die hohen Wartezeiten unter anderem durch ein unausgeglichenes Patientenaufkommen im Tages- und Wochenverlauf. Dieses führt unweigerlich in Stoßzeiten zu hohen Wartezeiten. So geben nur 20% der Manager an, dass sie über ein ausgewogenes Patientenaufkommen verfügen und dieses durch eine gezielte Einbestellung von Elektivpatienten steuern.

Prozesse und Planung

Keine langen Wartezeiten
in der Klinik



Gezielte Terminvergabe für
gleichmäßige Auslastung



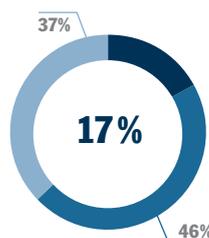
Quelle: Porsche Consulting

Diese Planungsdefizite scheinen eine grundsätzliche Schwierigkeit im Behandlungsprozess darzustellen. Demnach sehen sich nur 35% der Krankenhäuser im Stande, am Tag der Aufnahme einen Wochenplan mit den relevantesten Aktivitäten (z. B. Visitenzeiten, Untersuchungstermine) auszuhändigen. Zusätzliches Gewicht erhält diese Aussage, wenn nicht nur nach der Aushändigung eines solchen Plans gefragt wird, sondern nach dessen Validität. Gerade einmal 22% der Krankenhäuser geben an, dass bei einem Wochenplan fast keine Abweichungen zu dem tatsächlichen Behandlungsablauf zu verzeichnen wären. Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass nur in 12% der Krankenhäuser tatsächlich ein Wochenplan für Patienten erstellt wird.

Die mangelhafte Koordination zeigt sich unter anderem auch im parallelen Zugriff auf den Patienten. Gerade einmal 17% der Führungskräfte schließen es aus, dass ein Patient in ihrem Haus durch unterschiedliche Abteilungen (z. B. Radiologie und Funktionsbereich) zur selben Zeit für mehrere Termine eingeplant wird. Solche Doppelplanungen führen nicht nur im Terminplan der einzelnen Abteilungen zu Verschiebungen und organisatorischen Schwierigkeiten, sondern vermitteln auch dem Patienten ein wenig vertrauenswürdiges Bild des jeweiligen Hauses. Daria Ostovan, Arzt und Leiter Klinische Prozesse und Konzepte der Privatklinikgruppe Hirslanden in der Schweiz, kennt dies aus seiner früheren Erfahrung in deutschen Krankenhäusern und lenkt den Fokus auf die IT-Unterstützung: „IT-Systeme sind ein wesentlicher Hebel zur Umsetzung von effizienten Prozessen. In vielen Häusern plant noch jede Abteilung mit ihrem eigenen IT-Tool. Da fällt eine übergreifende Planung zusammen wie ein Kartenhaus. Bei Hirslanden haben wir dies weitgehend überwunden und setzen auf integrierte IT-Systeme.“

Prozesse und Planung

Abteilungsübergreifende
Planung zur Vermeidung von
Terminkollisionen



Quelle: Porsche Consulting

Die Ergebnisse machen darauf aufmerksam, dass sich die Strukturen in Krankenhäusern für eine neue *Lean Hospital* Kultur zwar langsam, jedoch nicht umfassend öffnen. Über 40% der befragten Krankenhäuser geben dementsprechend an, dass bisher weder „alte Zöpfe“ abgeschnitten wurden, noch ein großer Schritt in das Zeitalter der Digitalisierung gegangen wurde. So gehören papiergebundene Patientenakten beispielsweise bei 75% der Krankenhäuser zumindest teilweise immer noch zum Alltag.



Forcierung von Lean: Erkenntnis ist nicht das Problem

Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass bei der Umsetzung der strategischen Zielsetzung, effiziente und verlässliche Prozesse zu etablieren, an vielen Stellen noch Nachholbedarf besteht. Um diesem begegnen zu können, empfiehlt Porsche Consulting die Orientierung an drei Erfolgsfaktoren. Diese haben sich in der Durchführung von über 100 Lean-Projekten in Krankenhäusern bewährt.

Erfolgsfaktor 1

Behandlungsprozess statt Abteilungsdenke

Der Fokus bei der Optimierung der Prozesse sollte stets auf dem gesamtheitlichen Behandlungsprozess liegen. Dabei ist es hilfreich, den gesamten Behandlungsablauf einmal aus der Perspektive des Patienten zu durchlaufen. Ein häufig begangener Fehler bei der Umsetzung effizienter Prozesse ist die Fokussierung auf nur einen Bereich des Krankenhauses, ohne dass dabei die Schnittstellen zu anderen Abteilungen berücksichtigt werden. So werden beispielsweise effiziente und schlanke Prozesse im OP oder Funktionsbereich etabliert, ohne die Auswirkung dieser auf den stationären Ablauf im Blick zu haben. Dies spielt vor allem in der Planung eine entscheidende Rolle. So ist für den gesamtheitlichen Behandlungsprozess zum Beispiel noch wenig gewonnen, wenn der Patient zwar einen schnellen und zuverlässigen Untersuchungstermin im Funktionsbereich erhält, dieser aber nicht auf die Visitenzeiten der Station abgestimmt ist und der Stationsarzt den Patienten suchen muss.

Erfolgsfaktor 2

Vorausschauende Planung statt „Flexibilität“

Eine vorausschauende Planung des Behandlungsablaufs, insbesondere bei Elektivpatienten, beginnt bereits ab der ersten Kontaktaufnahme mit dem Patienten und endet mit der Organisation der Nachversorgung. In diesem Zusammenhang ist das Aufnahme- und Entlassmanagement zentraler Bestandteil der Terminierung der einzelnen Behandlungsschritte. Ausgehend von einem bereits bei der Aufnahme definierten Entlassdatums, kann der Großteil aller weiteren Aktivitäten im Behandlungsprozess bereits frühzeitig eingesteuert werden. Die Planung des Behandlungsprozesses kann dabei zentral durch eine Person gesteuert werden (Case Management). Auf diese Weise können Doppelplanungen und Verschiebungen des Entlasstermins aufgrund unzureichender Organisation verhindert werden.

Erfolgsfaktor 3

Change Management statt Anordnen

Lean Hospital Management ist mehr als eine Methodik. Es ist eine Philosophie und Denkart, nach der die täglichen Arbeitsabläufe betrachtet und gestaltet werden können. Dies lässt sich nur schwer per Anordnung umsetzen, sondern muss letztendlich von den einzelnen Mitarbeitern und Führungskräften verinnerlicht werden. Hilfreich ist es, neben der Vermittlung der theoretischen Grundlagen, die Grundidee von Lean anhand von Pilotprojekten und praxisnahen Simulationen erlebbar zu machen.

→ **Insgesamt zeigt sich, dass Lean Hospital Management im deutschen Krankenhauswesen angekommen ist. Die Umsetzung effizienter Prozesse bleibt jedoch weiterhin eine Herausforderung, die in Angriff genommen werden muss.**

Kontakt

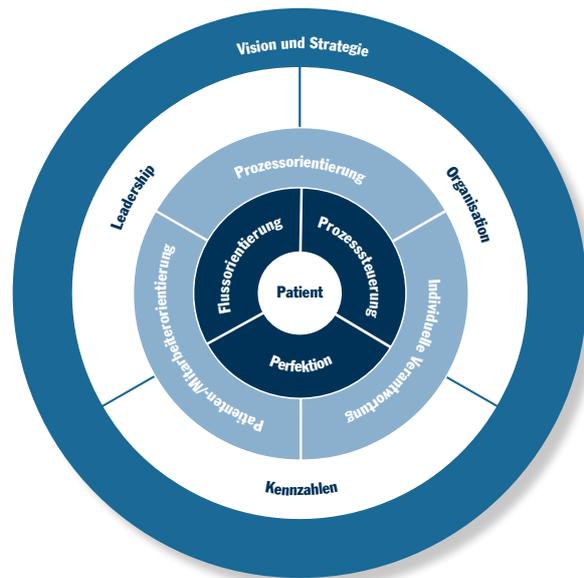


Dr. Roman Hipp

Partner Health Care
Porsche Consulting GmbH
Porschestra. 1
D-74321 Bietigheim-Bissingen
roman.hipp@porsche.de

Porsche Consulting *Lean Hospital* Framework

- Um den *Lean Hospital* Ansatz ganzheitlich und wirksam umsetzen zu können, hat Porsche Consulting das *Lean Hospital* Framework mit zehn Lean-Dimensionen entwickelt
- Das Framework war auch Basis der Online-Befragung von Managern deutscher Krankenhäuser
- Jeder Teilnehmer der Befragung hat eine Selbsteinschätzung des Lean-Reifegrades seines Hauses, in jeder Dimension des Frameworks, vorgenommen
- Im Ergebnis sehen die Manager in allen Lean-Dimensionen Handlungsbedarf – in mindestens fünf der zehn Lean-Dimensionen sogar enormen Handlungsbedarf



Lean-Reifegrade: Selbsteinschätzung deutscher Krankenhäuser

- | | |
|--|---|
| <p>1 Vision und Strategie</p> <p>Verankerung von Lean in der Strategie – mit Hilfe von klaren Zielen, die von jedem Manager kommuniziert werden können</p> | <p>6 Flussorientierung</p> <p>Erzielen einer möglichst gleichmäßigen Auslastung des Krankenhauses und maximale Reduktion von Wartezeiten</p> |
| <p>2 Organisation</p> <p>Existenz eines speziell geschulten und zentralen Lean-Teams, was von den Kliniken proaktiv nachgefragt wird</p> | <p>7 Prozesssteuerung</p> <p>Verlässliche prospektive Planung von Patiententerminen unter Berücksichtigung vorhandener Ressourcen und flexibler Arbeitszeitmodelle für Mitarbeiter</p> |
| <p>3 Kennzahlen</p> <p>Nutzung von Prozesskennzahlen für Termintreue, Qualität, Kosten – mit der Möglichkeit zur Ableitung von Maßnahmen</p> | <p>8 Perfektion</p> <p>Hohe Veränderungsbereitschaft gepaart mit der Bereitschaft Best-Practices aber auch Fehler zu teilen</p> |
| <p>4 Patienten-/Mitarbeiterorientierung</p> <p>Konsequente Definition aller Prozesse aus Sicht des Patienten – Fokus auf die Steigerung des Nutzens für den Patienten und Mitarbeiter</p> | <p>9 Individuelle Verantwortung</p> <p>Rahmenbedingungen, welche die Mitarbeiter zu kontinuierlicher Verbesserung motivieren (u. a. auch Trainings, Fort- und Weiterbildungen)</p> |
| <p>5 Prozessorientierung</p> <p>Grundsätzliche Orientierung an Prozessen und nicht an Strukturen oder Personen – Aufbrechen von Silodenken</p> | <p>10 Leadership</p> <p>Verankerung von Effizienzzielen in den Zielvereinbarungen von Managern und Mitarbeitern sowie Information von Kennzahlen an Mitarbeiter</p> |

● Großer Handlungsbedarf
 ● Enormer Handlungsbedarf
 Ausmaß Handlungsbedarf

Quelle: Porsche Consulting