

Die exzellente Organisation im Gesundheitswesen Ist Lean Management die geeignete Philosophie?



Daniel Eiche

Mit Lean Management wird im Gesundheits- und Sozialwesen häufig die Verschlinkung der Einrichtungen mit den Konsequenzen von Auslagerungen oder Personalabbau verstanden. Doch die Ursprünge des Lean Management liegen in der Absicht, die Produktion weg von der Massenproduktion hin zu mehr Flexibilität und Individualität zu entwickeln.

Die Prinzipien und Methoden des Schlanen Managements, das weiß man heute aus vielen Projekten, können helfen, die konkurrierenden Ziele Effizienz und Flexibilität zu erreichen. Sie liefern gute Impulse für Optimierungen sowohl in den produzierenden, wie auch in den administrativen Bereichen der Unternehmen. Dies sollte man auch in den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft erkennen, akzeptieren und nutzen.

Von entscheidender Bedeutung für die Organisationsentwicklung im Krankenhaus ist das sogenannte „Prozessmanagement“, ein Kernelement des Lean Management. Das Denken und Handeln der Akteure in ziel- und aufgabenbezogenen Abläufen ist die geeignete Methode für systematische Patientenarbeit (die auch als Wertstrompfade bezeichnet werden können). Prozessmanagement stärkt das Leistungsgehehen und macht es transparent.

Prozessarbeit in der Patientenversorgung ermöglicht die systematische Entwicklung der abteilungsübergreifenden Abläufe in Richtung eines bestmöglichen Zustandes. Möglich wird dies durch Klärung von Kompetenzen und Verantwortungen, durch Ablauf- und Kostentransparenz und durch Förderung der internen Kunden-Lieferanten-Beziehungen. Messbarkeit und Überwachung der Prozessleistung lässt erkennen, wo man steht. Die Standardisierung der Abläufe auf hohem Niveau führt zur Kundenorientierung und steigert die Kompetenzen und damit die Motivation der Mitarbeiter.

Ein bewährtes Instrument aus dem Werkzeugkasten des Lean Management stellt das „Value Stream Mapping“ dar. In diesem Sinne können Abläufe im Krankenhaus als Wertstrompfade verstanden werden. Entlang der Wertschöpfungskette werden alle wichtigen Tätigkeiten aller beteiligten Bereiche auf der Zeitschiene erfasst und Qualitätskriterien (orientiert an evidenzbasierten Leitlinien) und Plankosten hinterlegt werden. Letzteres ist im Krankenhausbereich aufgrund mangelnder Transparenz bisher eher schwierig. Patientenpfade werden heute unter DRG-Gesichtspunkten überwiegend nach rein medizinischen Aspekten gestaltet. Eine Gesamtschau der Wertströme über alle Leistungsprozesse hinweg erfolgt meist nicht.

Insgesamt gesehen ist die Eignung des heute favorisierten Instruments Patientenpfad zur Qualitäts- und Effizienzsteigerung nur eingeschränkt zu befürworten. Werden Patientenpfadprogramme unter Einsatz von systematischen Methoden und Regelkreisen und speziell vor dem Hintergrund des Prozessmanagements verwendet, stellen sie als Wertstrompfade ein geeignetes Instrument zur Optimierung der Leistungsprozesse dar. Patientenpfade in diesem Sinne ermöglichen die Darlegung der Ergebnisqualität sowie der Wirtschaftlichkeit der Patientenversorgung.

Die zunehmend von Kostenträgern, Selbsthilfegruppen und Patienten geforderte Darlegung und Messung der Ergebnisqualität der Krankenhausbehandlung stellt eine große Herausforderung dar. Im Gegensatz zum produzierenden Gewerbe und eindeutig definierten Dienstleistungen ist die Definition der Qualität im Gesundheitswesen, mit seinen komplexen und vielschichtigen Leistungen, erheblich schwieriger. Betrachtet man die bisherigen Organisationsstrukturen und das nach wie vor stark vorherrschende Bereichsdenken in deutschen Krankenhäusern, so bedarf es eines Umdenkens, um über eine an Lean Management orientierte Organisation Potenziale für Verschlinkung und Verbesserung umfassend nutzen zu können.

Daniel Eiche, TQU AG Schweiz