



ALEXANDER BOCHE
FLORIAN REGIER

DER AUSWEG AUS DEM PFLEGENOTSTAND?

LEAN MANAGEMENT IN DER PFLEGE

Alexander Boche
Florian Regier

Lean Management in der Pflege
Der Ausweg aus dem Pflegenotstand?

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Impressum:

Copyright © Studylab 2019

Ein Imprint der Open Publishing GmbH, München

Druck und Bindung: Books on Demand GmbH, Norderstedt, Germany

Coverbild: Open Publishing GmbH | Freepik.com | Flaticon.com | ei8htz

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis.....	V
1 Einleitung.....	1
2 Methoden.....	3
3 Ziel dieser Arbeit.....	4
4 Theoretischer Hintergrund des Lean Management und Lean Hospital	5
4.1 Lean Thinking und Historie.....	5
4.2 Die Prinzipien des Lean Managements.....	6
4.3 Führungsstil des Lean Managements.....	8
4.4 Grundlagen des Lean Hospital.....	12
5 Die Methoden des Lean Management im Krankenhaus “Lean Hospital”	17
5.1 Muda.....	17
5.2 Gemba Walk / Shopfloor.....	18
5.3 Wertstromanalyse.....	19
5.4 Kaizen.....	20
5.5 Heijunka	21
5.6 5S Methode	22
5.7 Pull-Prinzip.....	23
5.8 Fluss-Prinzip	25
5.9 Perfektion anstreben	26
6 Der Weg zum Lean Hospital anhand einer Lean Bettenstation	27
6.1 Die sieben Phasen der Konzeptionierung zur Gestaltung einer Modellzelle	28
7 Implementierung eines Lean Managements Konzeptes anhand einer Lean Bettenstation in Liestal und Biel	40
7.1 Ausgangslage Kantonsspital Baselland in Liestal	40
7.2 Ausgangslage des Spitalzentrums Biel	40

7.3 Die Methoden von Lean Hospital in Liestal und Biel	41
7.4 Erste Erkenntnisse aus Liestal und Biel.....	52
8 Ergebnisse.....	53
8.1 Unterbrechungen und Fehlerquellen.....	53
8.2 Standardisierung von Prozessen und Kommunikationswegen.....	53
8.3 Patientenzentriertheit und –zufriedenheit	54
8.4 Mitarbeiterzufriedenheit und –zentriertheit	55
8.5 Kostensenkung	57
9 Diskussion	59
10 Fazit	62
Literaturverzeichnis.....	64
Abbildungsverzeichnis:	69
Tabellenverzeichnis	70
Anhang: Fragebogen für ein telefonisches Interview	71

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Bspw.	Beispielsweise
Ca.	circa
z.B.	zum Beispiel
TQM	Total Quality Management
u. a.	unter anderem
n.b.	nicht bekannt
S.	Seite
TPS	Toyota-Produktions-Systems
DRG	Diagnosis Related Groups
o.J.	ohne Jahresangabe
CEO	Chief Executive Officer
PDCA	Plan, Do, Check, Act
Jg.	Jahrgang

1 Einleitung

In Zeiten steigender Multimorbidität der Patienten und dem dadurch in den Vordergrund rückenden Personalnotstand, müssen Leistungserbringer der Pflege vor allem in Bezug auf das Vergütungssystem für Krankenhausleistungen, der Diagnosis Related Groups (DRG), eine neue ökonomische Managementstrategie aufstellen, um den zukünftigen Problemen gewachsen zu sein (von Eichel, 2013, S. 2). Wie nie zuvor sind Einrichtungen des Gesundheitswesens durch vielschichtige Veränderungen, tiefgreifende Umwälzungen und krisenhafte Umbrüche geprägt. Überleben wird nur, wer rechtzeitig den Wandel erkennt, sodass er die realisierte Zeitspanne für erforderliche Anpassungen nutzen kann. Wandel kann nicht mehr als Ausnahmesituation, sondern muss als Normalfall im Alltag des Managements von Gesundheitseinrichtungen begriffen werden (von Reinersdorf, 2007, S. 15).

Das Kernproblem der heutigen Krankenhauspolitik ist zum einen, dass das Pflegepersonal unter den so genannten "variablen Kosten" geführt wird und somit nicht in die zentrale Erlösbildung der jeweiligen Einrichtung gehört, wodurch es in den vergangenen Jahren zu einer erheblichen Kostenreduktion im Bereich des Pflegepersonals gekommen ist. Zum anderen zeigt sich eine deutliche Erhöhung des Pflegeaufkommens, anhand der Fallzahlen und der Multimorbidität der Patienten. Dies hat zur Folge, dass das Pflegepersonal weniger "Manpower" zur Verfügung hat; und dies bei einem parallel stetig wachsenden Aufgabenfeld. Hierzu gehören vor allem eine große Zunahme administrativer Tätigkeitsfelder, sowie die Pflegedokumentation und die Patientenversorgung (von Eichel, 2013, S. 2). Durch diesen enormen Anstieg des pflegerischen Aufgabenfeldes, bei einer verminderten Personaldecke in der Pflege kommt es insbesondere im Punkt der Patientenzufriedenheit häufig zu einem Defizit, da die Patienten unter dem Zeitmangel des Pflegepersonals leiden. Auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter leidet unter dem hohen Aufkommen, dies führt zu Überforderung. Um dieser zukünftig verschärfenden Problematik entgegenzuwirken, bietet ein Lean Management-Konzept eine mögliche Lösungsstrategie. In einigen Schweizer Spitälern wurden bereits erfolgreich Lean Management-Konzepte eingeführt und umgesetzt. Laut Walker et. al (2015, S. V) ist der Hauptgrund für ein besseres Krankenhaus, dass der Patient immer an erster Stelle kommt und das davon im Endeffekt alle profitieren. "Wer den Patienten an die erste Stelle setzt, erhält ein besseres Krankenhaus.

Man erzielt schnellere Fortschritte hinsichtlich Patientenzentrierung, Mitarbeiterengagement, Patientensicherheit, Wirtschaftlichkeit und medizinischer Qualität. Und diese Fortschritte sind nachhaltig." (S. V). Somit ist Walker et. al. der