

Lean Hospital – ein Allheilmittel? hpo Insights

hpo

Das Schweizer Gesundheitswesen steht vor grossen Herausforderungen. «Lean Hospital» wurde lange als Allheilmittel betrachtet, brachte aber in vielen Fällen nicht den gewünschten Erfolg. Der Grund ist einfach: «Lean Hospital» optimiert zwar die Detailabläufe, geht dabei jedoch nicht die fundamentalen Konstruktionsfehler für ein patientenzentriertes Gesundheitswesen an. Ein aus der Strategie abgeleitetes Prozessmodell hilft da weiter. Erfahren Sie mehr darüber in diesen hpo Insights.



Voraussetzungen schaffen

Steigende Qualität bei sinkenden Kosten

In einem Punkt sind sich alle einig: Das Schweizer Gesundheitssystem steht vor grossen Herausforderungen. Steigender Kostendruck, Fachkräftemangel oder die zunehmende Anspruchshaltung der Patienten sind nur einige Themen, die so manchem Spitaldirektor schlaflose Nächte bereiten.

«Lean Hospital» versucht, diesen Herausforderungen zu begegnen. Mit zahlreichen Methoden und Instrumenten zielt es darauf ab, den Prozessfluss zu optimieren, indem Verschwendungen, wie beispielsweise unnötig hoher administrativer Aufwand oder lange Wartezeiten, vermieden werden.

Kosten sollten sinken, Qualität und somit Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit steigen. Das klingt nachvollziehbar und durchwegs attraktiv. Doch wie so oft trügt der Schein.

Den Blick fürs Ganze nicht verlieren

In den letzten Jahren sind immer mehr Schweizer Spitäler auf den Lean-Hospital-Zug aufgesprungen. Die entsprechenden Erfahrungsberichte fallen allerdings nicht nur positiv aus. Tatsächlich hat Lean Hospital schon einigen Spitalern die Suppe versalzen.

Warum ist das so? Die Antwort ist einfach: Die grossen Hebel für Verbesserungen liegen in der richtigen Verknüpfung der vielfältigen Tätigkeiten, die für das Wohl des Patienten notwendig sind. Ist diese Voraussetzung erfüllt, kommen auch die Vorteile von Lean Hospital zum Tragen.

Die effektive Gestaltung der Leistungen in der Versorgung braucht also:

- eine verständliche und zukunftsweisende Strategie,
- eine prozessorientierte Organisation mit klaren Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen
- und – nicht zu unterschätzen – eine strategiekonforme Kultur.

Die grossen Hebel für Verbesserungen liegen in der richtigen Verknüpfung der vielfältigen Tätigkeiten, die für das Wohl des Patienten notwendig sind.

Effizienz ist nur die halbe Miete

Wenn Massnahmen nicht greifen

Stellen Sie sich vor, ein gewisser Prozess bereitet Ihnen immer wieder Bauchschmerzen. Sie nehmen also Stift und Papier und zeichnen den Prozess als Flussdiagramm auf. Dabei decken Sie im Gespräch mit Ihren Kolleginnen und Kollegen Schwachstellen auf, entwickeln und testen Optimierungsmöglichkeiten und treffen entsprechende Massnahmen. Diese werden umgesetzt – doch irgendwie tritt keine spürbare Wirkung ein.

Das Problem bei der Betrachtung einzelner Mikroprozesse ist, dass der Teufel manchmal nicht im Detail, sondern im dazugehörigen Überbau steckt (*vergleiche Beispiel rechts*). Wenn dieser markante Schwachstellen aufweist, bringt das Schrauben auf der Mikroebene ausser Schweiss und Kosten herzlich wenig.

hpo-Beispiel: Lagerhaus-Optimierung

Ein Industrieunternehmen wollte ein Lagerhaus optimieren, um mit besseren Abläufen die Kunden schneller und zuverlässiger beliefern zu können.

Abgestützt auf die hpo-Methodik *Macro Design Delivery 5Md®* haben wir das Leistungsangebot des Unternehmens mit einer ganzheitlicheren Perspektive analysiert. Dabei kamen wir zur erstaunlichen Erkenntnis: Durch Neugestaltung der Wertschöpfungskette wurde das Lagerhaus überflüssig!

Statt die Abläufe innerhalb des Lagerhauses mit Lean zu optimieren, haben wir das Lagerhaus kurzerhand «abgeschafft». Hätten wir die Augen nur auf die Prozesse innerhalb des Lagerhauses gerichtet, hätte der Kunde heute zwar ein optimiertes, aber überflüssiges Lagerhaus.

Das Problem bei der Betrachtung einzelner Mikroprozesse ist, dass der Teufel manchmal nicht im Detail, sondern im dazugehörigen Überbau steckt.

Geschäftsprozessmodell als Grundlage

Der «Überbau» der Mikroebene ist in unserem Verständnis das Geschäftsprozessmodell. Dieses leitet sich aus den in der Strategie definierten Leistungen ab und stellt die gesamte Wertschöpfung eines Unternehmens dar, also vom Marketing über die Beschaffung und Produktion (beziehungsweise Erbringung einer Dienstleistung) bis zur Auslieferung und Abrechnung.

Genau wie Lean Hospital hat die hpo-Methodik *Macro Design Delivery 5Md*[®] ihren Ursprung in der Industrie. In zahlreichen Projekten haben wir festgestellt und bewiesen, dass die systematische Herleitung des Geschäftsprozessmodells auch für Unternehmen anderer Branchen einen grossen Mehrwert stiftet.

Nutzen für Ihr Gesundheitsinstitut

Die unmittelbare Anwendung, die aus dem Geschäftsprozessmodell eines Spitals, einer Psychiatrie oder einer anderen Gesundheitsinstitution hervorgeht, ist die Herleitung der prozessbasierten Organisation. Anhand des Modells erkennen wir, welche Kompetenzen bei welchem Arbeitsschritt benötigt werden und wie die einzelnen Prozesse ineinander greifen.

Eine prozessbasierte Organisation erfüllt zwei wesentliche Kriterien einer Hochleistungsorganisation: Patientenorientierung und durchgängige Verantwortung. Das Prozessmodell auf der Makroebene ist auch die Basis für das Management von Spitalern mit mehreren

Standorten und die Entwicklung von vielversprechenden Kooperationsmodellen. Zentrale Fragestellungen sind:

- Welche Leistungen wollen wir wo erbringen?
- Wie stellen wir sicher, dass die Behandlungskontinuität für den Patienten sichergestellt wird?
- Welches Know-how ist an welchen Standorten erforderlich?
- Wie kann es zur Behandlung aller Patienten zugänglich gemacht werden?

Nicht zuletzt fördert die Erarbeitung des Geschäftsprozessmodells und die zugehörige Organisation auch die Veränderungsbereitschaft der Belegschaft. Bei der Erarbeitung involvieren wir stets die Schlüsselpersonen verschiedener Hierarchieebenen und Bereiche auf Kundenseite. Wenn diese ihre Zukunft selbst mitgestalten können, werden sie sich darum reissen, die anderen Betroffenen von der neuen Lösung zu überzeugen – und diese auch umzusetzen.

Lean Hospital – ein Allheilmittel?

Als Allheilmittel taugt Lean nicht, trotz nachweislichen Qualitäten. Ein klares Geschäftsprozessmodell und die daraus abgeleitete Organisation sind die Basis für eine patientenzentrierte und effektive Organisation. Erst auf dieser Basis können Lean Hospital und vergleichbare Methoden dazu beitragen, den Effizienzgedanken weiter zu vertiefen.

Eine prozessbasierte Organisation erfüllt zwei wesentliche Kriterien einer Hochleistungsorganisation: Patientenorientierung und durchgängige Verantwortung.

Erfolgreiche Symbiose

Zunehmender Operationalisierungsgrad →



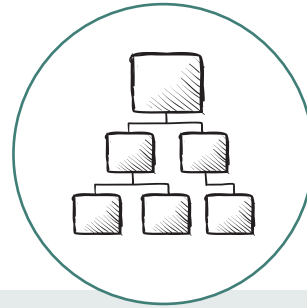
hpo Strategy Design 5S®

Zentrale Fragestellungen

- Was sind unsere **Vision**, Mission und Werte?
- Wie **positionieren** wir uns im Markt und wie differenzieren wir uns von unseren Mitbewerbern?
- Was ist unser **Leistungsangebot**?
- Welche strategischen **Stossrichtungen** verfolgen wir, um diese Position zu erreichen?
- Wie **messen** wir unsere Zielerreichung?

Ihr Nutzen

Grundsätzliche Definition des Leistungsangebots und der strategischen Positionierung



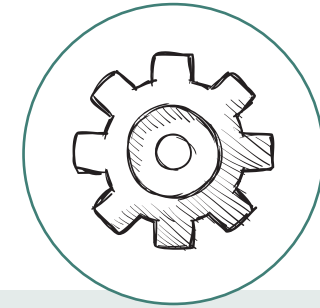
hpo Macro Design Delivery 5Md®

Zentrale Fragestellungen

- Wie sieht das optimale, strategiebasierte **Geschäftsprozessmodell** aus – von der Anmeldung des Patienten bis zu seinem Austritt und der Leistungsabrechnung?
- Wie sieht die optimale, aus dem Geschäftsprozessmodell abgeleitete **Organisation** aus?
- Welches sind **optimalen Rahmenbedingungen** für effiziente und patientenorientierte Detailprozesse?

Ihr Nutzen

Entwicklung eines optimalen Geschäftsprozessmodells und einer darauf basierenden Organisationsstruktur



Lean Hospital /Prozess-Detaillierung

Zentrale Fragestellungen

- Wie lassen sich **Verschwendungen vermeiden** und somit einzelne Mikro-Prozesse optimieren?
- Wie gestalten wir unsere **Arbeitsplätze**, so dass sich jedermann schnell zurechtfindet und immer alles griffbereit ist?
- Wie stellen wir akkurate **Lagerbestände** sicher?
- Wie fördern wir die **interprofessionelle Kommunikation** und Information?

Ihr Nutzen

Laufende Optimierung der Leistungserbringung auf Mikroebene mit Lean Hospital oder vergleichbaren Methoden

Stimmen zufriedener hpo-Kunden



Prof. Dr. Sönke Johannes

Medizinischer Direktor und Medizinischer Leiter
Neurologische Rehabilitation, Rehaklinik Bellikon

«Dass wir Optimierungspotenzial haben, wussten wir. Wir konnten es aber durch unsere interne Brille nicht lokalisieren. Dank der integralen hpo-Methodik wurden wir gezwungen, Grundsätzliches zu hinterfragen. Uns wurde sehr schnell klar, wohin wir wollen. Die klare Aufbereitung der Lösungsansätze ermöglichte uns dann einen schnellen Entscheidungsprozess. Heute verfügen wir über eine Struktur, in der die medizinischen Bereiche nach den gleichen Richtlinien und effizienten Mechaniken arbeiten. Die Lösungskompetenz eines kombinierten Kunden-Berater-Teams ist Garant für den Umsetzungserfolg.»



Hans-Peter Ulmann

CEO, Psychiatrie Baselland

«Historisch hatte sich in der Psychiatrie Baselland über die letzten Jahrzehnte eine parallele Struktur mit einer stationären Klinik und einer über das ganze Kantonsgebiet verteilten Organisation mit Ambulatorien und Tageskliniken entwickelt. Es wurde zunehmend deutlich, dass diese aktuelle Trennung von ambulanter und stationärer Leistungserbringung im Hinblick auf die Zukunft einige Schwachstellen aufwies. Gemeinsam mit einem Team aus ambulant und stationär tätigen Kadermitarbeitenden aus dem ärztlichen und pflegerischen Bereich erstellte hpo eine fundierte und von allen Beteiligten getragene Analyse der aktuellen Situation, welche Stärken und Schwächen transparent machte. Basierend auf strategischen Überlegungen zur mittel- bis langfristigen Ausrichtung der PBL wurde eine zukunftsorientierte Organisation für die Erwachsenenpsychiatrie gestaltet.»

hpo – Wir begleiten Sie!

Wer ist hpo?

hpo macht Unternehmen erfolgreicher. Die umsetzungsorientierte Strategie- und Performanceberatung hat über zwanzig Jahre branchenübergreifende Erfahrung. Die Management Consultants von hpo sind darin spezialisiert, Strategie, Prozesse, Organisation, Unternehmenskultur und Innovation konsistent aufeinander auszurichten und umzusetzen.

Dieser systemische Ansatz ermöglicht es Unternehmen, strategische und organisatorische Herausforderungen zu meistern und substanzielle Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Grundlage des Ansatzes von hpo ist eine wissenschaftlich fundierte Methodik, die mit neusten Erkenntnissen aus der Praxis laufend weiterentwickelt wird.

Ihre hpo-Ansprechpartner



Josua Burkart
Partner
j.burkart@hpo.ch
+41 76 566 53 88



Dr. Oliver Kohler
Managing Partner
o.kohler@hpo.ch
+41 79 42116 29