

## **Lean Management auch für Spitäler und Kliniken**

von Dr. oec. HSG Arnold Kappler, Hedingen / CH

**Was haben Automobilproduzenten mit Spitalern gemeinsam? Beide verdienen Geld, wenn ihre Prozesse optimal ablaufen. Der Ansatz des Lean Managements – aus der Industrie kommend – bietet sich auch im Spitalwesen als erfolgreiche Methode zur Einführung kundenorientierter, effizienter und qualitätssicherer Prozesse an.**

---

**Keywords:** Spitalwesen, Gesundheitswesen, Fallpauschalen-DRG, Kostendruck, Prozessmanagement, Lean Management

---

Das schweizerische Spitalwesen ist im Umbruch: Ab Mitte der neunziger Jahre waren es die Ideen des New Public Managements, die managementorientierte Reformen in der Verwaltung auslösten. Heute sind der steigende Kostendruck im Gesundheitswesen, der Wettbewerb durch sich öffnende Märkte bedingt durch die freie Spitalwahl der Patienten sowie Zusammenschlüsse zu Spitalgruppen die treibenden Kräfte für Veränderungen in der Spitallandschaft Schweiz.

### **Spitalwesen im Umbruch**

Die Schweizer Spitäler unterliegen immer mehr Entwicklungen und Vorgaben, wie sie im internationalen Gesundheitswesen schon seit Jahren gelten und akzeptiert sind.

Für das Spitalmanagement stellt sich dadurch immer dringender die Frage nach notwendigen Anpassungen in den Bereichen Strategie, Führung und Organisation sowie in der Gestaltung der internen Behandlungsprozesse.

### **Steuerung der Prozesse für Spitäler immer wichtiger**

Trotz aller kantonalen Unterschiede hebt der verschärfte Leistungs- und Kostendruck die Bedeutung der Prozesse bei der Erbringung der Spitalleistungen landesweit immer mehr hervor.

Die Gestaltung, Beherrschung und Steuerung der Behandlungs- und Führungsprozesse erhält zentrale Bedeutung und erweist sich immer mehr als strategischer Erfolgsfaktor.

### **Komplexität im Gesundheitswesen steigt**

Warum? Spitäler sind Teil des zunehmend komplexer werdenden Gesundheitswesens. Komplexitätstreiber sind der demografische Wandel, ein bewussteres Gesundheitsverhalten sowie der medizinische Fortschritt, der die Kosten weiter in die Höhe treibt. Zusätzlich wird in den Spitalern die berufliche Spezialisierung rasch vorangetrieben. Die Koordination dieser vielfältigen Aktivitäten im Sinne des effizienten Prozessmanagements wird immer schwieriger und aufwendiger.

### **Steigende Qualitätsanforderungen**

Die Qualität von Spitalleistungen steht beim Patienten an oberster Stelle. Neben der subjektiv geprägten Patientenzufriedenheit sind die objektiv erzielten medizinischen Resultate sowie die Prozessqualität Dimensionen der vom Spitalmanagement zu beherrschenden Gesamtqualität. Gute Abläufe machen den Aufenthalt für Patienten einfacher, sicherer und komfortabler. Sie führen zu besseren Resultaten und senken bei gleichbleibender Qualität die Kosten. Gleichzeitig unterstützen transparente Abläufe das seriöse, auf belastbaren Daten basierende Benchmarking von Spitalleistungen, das heute für jedes professionell geführte Spital ein Muss ist.

### **Druck auf die Behandlungskosten**

Auch die schweizweite Einführung der leistungsorientierten Abgeltung von Spitalleistungen nach dem DRG-Tarifsystem (DRG = Diagnosis Related Groups) fördert die Orientierung an effizienten Spitalprozessen. Zum einen macht das DRG-System Druck, die Kosten der Behandlungspfade zu optimieren. Zum anderen erhöht DRG die Beurteilungstransparenz über das Kostenniveau eines Spitals im Vergleich mit anderen Anbietern. Damit werden künftig von Spitalern nur noch sachlich einwandfrei begründete Überschreitungen der DRG-Kosten-Benchmark durch die Kostenträger akzeptiert und abgegolten. DRG macht die Kosten im Spital zu einem zentralen Thema, induziert dadurch ein starkes Effizienzbewusstsein und führt zwingend zur schnittstellenübergreifenden Betrachtung der Gesamtleistungen eines Spitals.

Es ist folglich nur eine Frage der Zeit, bis die übergreifende Optimierung des Patientenflusses vom Eintritt bis zum Austritt wichtiger wird als das noch immer häufig verbreitete Denken in autarken ärztlichen, pflegerischen und administrativen Spitalabteilungen.

Für die meisten Spitäler ist dies ein Paradigmenwechsel, verbunden mit internen politischen Auseinandersetzungen, neuen Anforderungen an eine professionelle Spitalführung sowie der Suche nach geeigneten Methoden und Werkzeugen.

### **Lean Management im Spitalwesen**

In einer vergleichbaren Situation befand sich in den 1950er Jahren der Automobilhersteller Toyota. In einem schwierigen wirtschaftlichen Umfeld galt es, der starken Konkurrenz aus Übersee im Kampf um immer anspruchsvollere Kunden Paroli zu bieten, die eigene Produktqualität deutlich zu steigern, gleichzeitig angesichts knapper Finanzen die Kosten zu senken, die Produktivität zu erhöhen und zu alledem auch noch veraltete Produktionsverfahren rasch zu modernisieren. Heute ist Toyota der weltweit erfolgreichste Automobilkonzern – auch dank der Erfindung der Lean Production und des Lean Managements. Diese Optimierungsphilosophie wurde zum Standard in der Industriewelt und sie wird inzwischen auch im Dienstleistungsbereich eingesetzt.

Das Lean Management von Toyota fand auch Einzug bei Porsche. Es stellt aus heutiger Sicht ebenfalls die Grundlage der Erfolge des Sportautomobil-Produzenten aus dem Stuttgarter Stadtteil Zuffenhausen dar.

Die Anwendungsmöglichkeiten des Lean Managements fanden mittlerweile auch Eingang in das internationale Spitalwesen etwa in Dänemark und in den USA. Das Know-how von Porsche seinerseits fand Eingang bei deutschen Spitälern und Kliniken, beispielsweise bei den Universitätskliniken Freiburg i. Br.

### **Erfolgsansätze in Spitälern**

Es zeigte sich, dass die für produzierende Unternehmen geltenden Grundsätze und Regeln auch für Betriebe im Gesundheitsbereich übernommen werden können. Auch für Spitalbetriebe gelten vergleichbare Erfolgsfaktoren, die auf eine konsequente Kundenorientierung zurückgehen:

- Transparenz und Verbesserung der Qualität in den einzelnen Prozessschritten und damit Vermeidung von Nacharbeiten,
- Vermeidung von Rehospitalisationen und niedrige Infektionsraten,
- kurze Wartezeiten vor Operationen,
- keine unnötigen Materialtests,
- keine Doppeluntersuchungen,
- möglichst wenig Materialtransporte, wenig interne Patientenverlegungen,
- optimale Geräteauslastung,
- optimierte Bettenbelegung,
- minimale Lagerbestände, reduzierte Vorräte an teuren Arznei- und Behandlungsmitteln.

### **Die Methoden des Lean Managements greifen**

Die Methoden und Werkzeuge des Lean Managements lassen sich erfolgreich im Spital anwenden, wie folgende Beispiele zeigen:

- Patientenflüsse werden mittels Wertstromanalyse optimiert,
- die Auslastung der Operationssäle wird durch Verfahren der Vorbereitungsoptimierung verbessert,
- die Systematisierung und Standardisierung von Prozessen setzt im ärztlichen und pflegerischen Spitalbereich substanzielle Zeitreserven frei, die für die Betreuung und Pflege der Patienten eingesetzt werden können,
- Stationsteams lernen durch den Einsatz von Kaizen-Boards (Toyota), ihre direkte Arbeitsumgebung in einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess eigenständig und selbstverantwortlich weiterzuentwickeln.

Das Instrumentarium des Lean Managements im Gesundheitssektor ist umfangreich und die damit erzielten Effekte sind eindrucklich.

## **Operatives Controlling mit Kennzahlen**

Lean stützt sich im Prozessmanagement vor allem auch auf Performance-Messungen und sichtbar gemachte Messkriterien ab. Diese belegen Verbesserungspotenziale, schärfen die Orientierung an eindeutigen Verbesserungszielen und ermöglichen es, die Fortschritte richtig zu kommunizieren.

---

April 2009

© Arnold Kappler, Dr.oec. HSG CMC  
Kappler Management AG, Hedingen / CH

---

Adresse Autor: Dr.oec. HSG Arnold Kappler  
Kappler Management AG  
Haldenstrasse 58  
CH – 8908 Hedingen  
Mail: [info@kappler-management.ch](mailto:info@kappler-management.ch)  
[www.kappler-management.ch](http://www.kappler-management.ch)

---