

Daniel Walker (Hrsg.)

Lean Hospital

Das Krankenhaus der Zukunft

mit Beiträgen von

M. Alkalay | A. Angerer | T. Drews

C. Jäggi | M. Kämpfer | I. Lenherr

J. Valentin | C. Vetterli | D. Walker



Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft

D. Walker (Hrsg.)

Lean Hospital



Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft

[Walker (Hrsg.): Lean Hospital]

© MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG 2015

Daniel Walker (Hrsg.)

Lean Hospital

Das Krankenhaus der Zukunft

mit Beiträgen von

M. Alkalay | Dr. A. Angerer | T. Drews | C. Jäggi | M. Kämpfer
I. Lenherr | J. Valentin | C. Vetterli | D. Walker



Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft

Korrekturfahne

[Walker (Hrsg.): Lean Hospital]

© MWV Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG 2015

Die Autoren

Miriam Alkalay
walkerproject ag
Prime Center 1
8060 Zürich Flughafen
Schweiz

Dr. Alfred Angerer
Zürcher Hochschule für Angewandte
Wissenschaften
School of Management and Law
Gertrudstrasse 15
8401 Winterthur
Schweiz

Thomas Drews
H+ Bildung
Die Höhere Fach- und Führungsschule von H+
Die Spitäler der Schweiz
Rain 36
5000 Aarau
Schweiz

Christoph Jäggi
walkerproject ag
Prime Center 1
8060 Zürich Flughafen
Schweiz

Micha Kämpfer
walkerproject ag
Prime Center 1
8060 Zürich Flughafen
Schweiz

Ivo Lenherr
Fugazza Steinmann Partner AG
Dipl. Architekten ETH/FH/SIA
Rotzenbühlstrasse 55
8957 Spreitenbach

Josefin Valentin
walkerproject ag
Prime Center 1
8060 Zürich Flughafen
Schweiz

Christophe Vetterli
walkerproject ag
Prime Center 1
8060 Zürich Flughafen
Schweiz

Daniel Walker
walkerproject ag
Prime Center 1
8060 Zürich Flughafen
Schweiz

Vorwort

Das Bessere ist der Feind des Guten. Mit diesem Buch wollen wir zum Nachdenken anregen, Anstöße geben und Entwicklungen auslösen. Mit „Lean Hospital“ werden Dinge möglich, die vorher undenkbar waren.

Es gibt viele Gründe, sich für eine „Lean Hospital“-Strategie zu entscheiden. Der Hauptgrund aus meiner Sicht: Hier werden Patientenbedürfnisse konsequent ernst genommen. Davon profitieren am Ende alle. Wer den Patienten an die erste Stelle setzt, erhält ein besseres Krankenhaus. Man erzielt schneller Fortschritte hinsichtlich Patientenzentrierung, Mitarbeiterengagement, Patientensicherheit, Wirtschaftlichkeit und medizinischer Qualität. Und diese Fortschritte sind nachhaltig.

Der Patient kommt immer zuerst. Das ist ein Satz, den man in einem „Lean Hospital“ immer und immer wieder hört. Es wird nicht nur gesagt, sondern auch gelebt. Das in der Praxis zu sehen, ist faszinierend. Anders ist das in vielen herkömmlichen Krankenhäusern. In deren Hochglanzbroschüren steht zwar, der Patient würde im Mittelpunkt stehen. Die Realität ist oft eine andere. Der Patient stört gelegentlich, wenn er in der Mitte herumsteht. Im Alltag eines Krankenhauses werden clevere Umgehungsstrategien praktiziert. In einem „Lean Hospital“ geht das nicht mehr: Alles ist auf den Patienten fokussiert.

„Lean Hospital“ ist neu, spannend und aufregend. Weil „Lean“ im Krankenhaus funktioniert, findet es immer mehr Anhänger. „Lean“ ist eine Philosophie, die in der Industrie seit Jahrzehnten Anwendung findet. Im Krankenhaus – oder im Spital, wie man in der Schweiz sagt – entwickeln sich spannende Ausprägungen. Nicht alles kann eins zu eins von der Industrie übernommen werden. Und nicht alles funktioniert im Krankenhaus auf Anhieb. Es ergeben sich neue Interpretationen von Prinzipien. Was heisst zum Beispiel „Überproduktion“ im Zusammenhang mit der Behandlung von Patienten?

Viele Dinge sind im Fluss: Es gibt Irrwege und Umwege; der Weg zum Ziel ist nicht geradlinig. Erfolgreiche Umsetzungen stossen auf Interesse und werden umgehend kopiert. Dabei ist „Lean Hospital“ nicht einfach eine Sammlung guter Ideen. Es ist eine Philosophie, eine neue Denkweise. Was wir von den Pionieren von „Lean Hospital“ gelernt haben: Erfolgreich sind nur jene, welche „Lean“ als Maxime für ihr Haus erklären. „Lean Hospital“ ist sehr umfassend. Um den Einstieg in diese Welt zu erleichtern, haben wir dieses Buch geschrieben.

Es ist das Gemeinschaftswerk einer Autorengruppe von walkerproject, der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, von H+Bildung und FSP Architekten. Es war ein spannender Prozess, Experten unterschiedlicher Herkunft an einen Tisch zu bringen. Wir haben uns viele Fragen gestellt und viele Antworten gefunden. Das Resultat: ein überzeugtes – und hoffentlich überzeugendes – Plädoyer für das Krankenhaus der Zukunft.

St. Gallen, April 2015

Daniel Walker

Autorenportraits



Miriam Alkalay

Studium Wirtschafts- und Politikwissenschaften an den Universität St. Gallen und BI Norwegian Business School in Oslo, Executive MBA in Business Engineering an der Universität St. Gallen; langjährige Erfahrung als Projektleiterin im Gesundheitswesen, Dozentin Lehrgang Spitalexperte H+ Bildung, Gründung und Management einer ambulanten Kinderzahnarztpraxis; Expertise: Strategieentwicklung für Krankenhäuser, Begleitung Transformation und Umsetzung „Lean Hospital“



Dr. oec. Alfred Angerer

Studium des Wirtschaftsingenieurwesens an der Universität Karlsruhe 2001, Doktorat in Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen 2005; Supply Chain Manager bei der Nestlé AG und Unternehmensberater im Bereich Operations bei der Firma McKinsey & Company. Seit 2009 Dozent an der ZHAW-School of Management and Law. Dort leitet er den Bereich Management im Gesundheitswesen des Winterthurer Instituts für Gesundheitsökonomie, lehrt in der grundständigen Lehre sowie Weiterbildung und führt betriebswirtschaftliche Projekte für Leistungserbringer. Sein Forschungsschwerpunkt liegt im Bereich Lean Management im Gesundheitswesen.



Thomas Drews

Berufsausbildung in Gesundheits- und Krankenpflege, Führungsausbildungen, NDS Unternehmensentwicklung, Master of Public Health. Nach verschiedenen Führungsfunktionen im Pflegemanagement, in Projekt- und Managementberatung im Gesundheitswesen seit 1997 in der beruflichen Weiterbildung tätig. Seit 1999 Direktor von H+ Bildung, Höhere Fach- und Führungsschule des Schweizerischen Verbandes für Spitäler, Kliniken und Pflegeinstitutionen.



Christoph Jäggi

Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Basel 1994, Executive MBA in Business Engineering an der Universität St. Gallen 1999; 1995 bis 2000 Mitarbeiter in einer grossen Lebensversicherung zuletzt als Mitglied der Direktion; 2000 Einstieg bei der walkerproject AG, zuerst als Senior Consultant für verschiedene Branchen und seit 2003 als Managing Partner und Mitunternehmer fokussiert auf Unternehmensberatung für Krankenhäuser und Expertenorganisationen. Expertise: Strategieentwicklung und Strategieumsetzung für Krankenhäuser, Spezialität: Konzeption und Realisation von medizinischen Kompetenzzentren.



Micha Kämpfer

Studium der Wirtschafts- und Politikwissenschaften an den Universitäten St. Gallen und Sciences Po Paris, langjährige Erfahrung im Projektmanagement, in der Unternehmensentwicklung und dem Change Management in der Finanzbranche. Seit 2013 fokussiert auf Veränderungsprojekte im Gesundheitswesen. Expertise: Strategieumsetzung für Krankenhäuser, Systemveränderungen durch Lean, Entwicklung von Lean Führungssystemen; Spezialität: Management der stationären Gesundheitsversorgung, ambulante Eingriffs- und Behandlungszentren.



Ivo Lenherr

Studium der Architektur Abendtechnikum der Innerschweiz, Assistent an der ETH Zürich 1998, Projektleiter in renommierten Architekturbüros und der Schweizerischen Bundesbahn SBB, Executive MBA in Business Administration an der Universität St. Gallen 2006, seit 2011 Inhaber des Architekturbüros Fugazza Steinmann Partner AG mit Schwerpunkt komplexer Gesundheits-/Industrie-/Wohnbauten und design to value. fsp. wir bauen nicht für uns.



Josefin Valentin

Studium in Public Health Sciences und Gesundheitsökonomie am Karolinska Institutet und Göteborgs Universität in Schweden, sowie an der Justus-Liebig-Universität in Giessen. Seit 2011 fokussiert auf Strategie- und Organisationsentwicklung im Gesundheitswesen. Expertise: Organisationsentwicklung, Begleitung Umsetzungsprojekte im Bereich „Lean Hospital“. Spezialität: Prozessentwicklung- und -optimierung in Notfallzentren; Mitautor: „Jetzt kommt der Patient - das Notfall-Flusskonzept“.



Christophe Vetterli

Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, ab 2010 Doktorand in Business Innovation mit Fokus Einbettung von Design Thinking in Unternehmen an der Universität St. Gallen (inkl. Lehr- und Forschungsaustausch mit der Stanford University). Seit 2008 Fokus auf Patienten-/Kundenzentrierung. Expertise: Innovations-, Change Management und Unternehmensentwicklung mit Fokus Kunden-/Patientenzentrierung in mehreren Industrien; Autor zahlreicher Publikationen mit Fokus Design Thinking und Einbettung von Design Thinking in Unternehmen.



Daniel Walker

Studium der Psychologie und der Kommunikationswissenschaften an der Universität Freiburg 1990, Executive MBA in Business Engineering an der Universität St. Gallen 1999; Projektleiter an der Universität St. Gallen, 1992 Gründung der walkerproject AG, zuerst als Management Trainer in verschiedenen Branchen und seit 2001 fokussiert als Unternehmensberater für Krankenhäuser tätig. Expertise: Strategieentwicklung für Krankenhäuser, „Lean Hospital“ Umsetzungen, Spezialität: Management von Notfallzentren; Buchautor: „Jetzt kommt der Patient – das Notfall-Flusskonzept“.

Galla (2013): Überstunden. Anspruch auf Vergütung oder Freizeitausgleich. In: Deutsches Ärzteblatt 2013, 48, Seiten 2–4

Kutscher (2012): Leistungsadäquate ärztliche Besetzungen in verschiedenen Arbeitsbereichen: Orientierungswerte und Hinweise zur Ermittlung des Personalbedarfs. In: Arzt und Krankenhaus 5/2012

RWI (2014): Krankenhaus Rating Report. Fast die Hälfte der deutschen Kliniken ist nicht ausreichend investitionsfähig. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung (Hrsg.). In: www.rwi-essen.de/presse/mitteilung/160/, Abrufdatum 27. März 2015

Statistisches Bundesamt (2013): Kostennachweis der Krankenhäuser. In: www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/Krankenhaeuser/Kosten nachweisKrankenhaeuser, Abrufdatum 27. März 2015

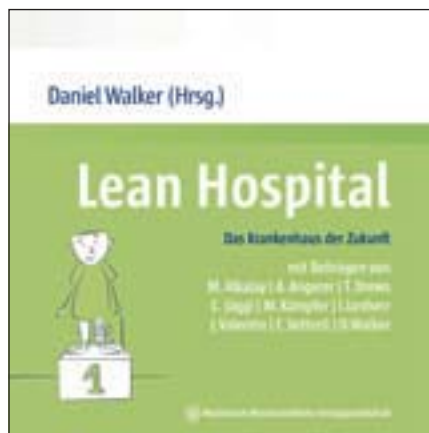
Schmidt, C.E. et al. (2011): Generation Y. Rekrutierung, Entwicklung und Bindung. In: Anästhesist 2011: Seiten 1–7

Schmitz/Riedel (2005): Die Plausibilitätsprüfung. In: Frauenarzt 46/2005: Seiten 1052–1054

Anschrift des Verfassers

Dr. Tomislav Miljak MBA, Leitender Oberarzt, Klinik für Innere Medizin II/Kardiologie, Klinikum Sindelfingen-Böblingen, Klinikverbund Südwest, Arthur-Gruber-Straße 70, 71065 Sindelfingen, E-Mail: T. Miljak@klinikverbund-suedwest.de

Bücher



Walker, Daniel (Hrsg.): **Lean Hospital. Das Krankenhaus der Zukunft, Medizinisch Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft, Berlin 2015, 180 Seiten, Softcover, 21,5 x 21,5 cm, 54,95 €, ISBN: 978-3-95466-213-5**

Als „stille Revolution“ beschreiben die Autoren Daniel Walker und Christophe Vetterli die Lean-Strategie am Beispiel der Schweizer Krankenhäuser. Der Anspruch der Lean-Management-Methode für das Krankenhaus ist: Der Patient kommt immer zuerst. Seine Bedürfnisse werden konsequent ernst genommen.

Lean Management findet in der Industrie seit Jahrzehnten Anwendung. Bereits um das Jahr 2000 begannen im Nordwesten der USA einige Krankenhäuser, das Toyota-Produktionssystem in ihren Häusern anzuwenden. Heute werden neue Krankenhäuser in den USA praktisch ausnahmslos nach Lean-Gesichtspunkten aufgebaut.

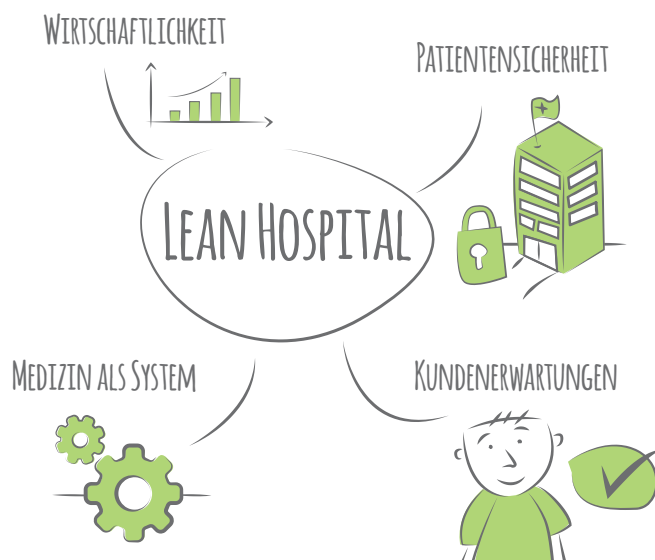
Die Autoren diskutieren Vorbehalte gegen die Lean-Methode in Kliniken und geben Anregungen zur Führung im Lean Management. Die Hauptprinzipien

sind hierbei die Eliminierung von Verschwendung, fließende Prozesse im Sinne eines kontinuierlichen Stroms von Leistungen, eine ausgeglichene Belastung durch Stressreduzierung, erhöhte Sicherheit durch einheitliche, standardisierte Arbeitsweisen und kontinuierliche Verbesserung. Anschaulich werden Abläufe im Alltag der Krankenhäuser, zeitaufwendige Patientenaufnahmen und verschiedene Arten vermeidbarer „Verschwendungen“ beschrieben. Dazu gehören auch, so Dr. Alfred Angerer in seinen Ausführungen, „Die Lean-Philosophie in der Praxis“ die Verschwendung ungenutzten Potenzials der Mitarbeiter. Vorgesetzte hörten nicht auf Ideen und Vorschläge ihrer Mitarbeiter zur Optimierung der Abläufe. Auch Feedback der Patienten werde nicht genutzt.

Dieses Buch führt seine Leser Schritt für Schritt in die Lean-Hospital-Welt ein und zeigt leicht verständlich und zugleich sehr präzise, wie Lean Hospital

erfolgreich umgesetzt wird. Mit der Lean-Hospital-Strategie sind Krankenhäuser erfolgreicher, so die Autoren: Motivation und Engagement der Mitarbeiter steigen ebenso wie medizinische Qualität und Wirtschaftlichkeit.

Zu den Standards des Lean Managements in Krankenhäusern gehören, so Miriam Alkalay und Josefin Valetin in ihrem Aufsatz „Sicherheit geht vor“, stündliche Sicherheitsrunden zum Patienten. Im Rahmen der ersten Runde stellt sich die Betreuungsperson vor, bespricht den Plan des Tages und die Prioritäten des Patienten. Stündlich wird dann gefragt, ob der Patient Hilfe benötigt und ob er Schmerzen hat. Auch seine Position wird stündlich geprüft. Die ständige Präsenz der Pflege spielt hier eine große Rolle. Die sogenannten 7P sind eine Strukturierungshilfe, die Pflege und Ärzte unterstützt. Die stündlichen Runden sollen Stress reduzieren und beruhigend auf die Prozesse wirken.



die nach Auffassung der OFD Karlsruhe umsatzsteuerpflichtig sind, sowie eine Liste ärztlicher Leistungen die von der Finanzverwaltung als umsatzsteuerbefreit anerkannt werden. Die in der Verfügung vorgenommene umsatzsteuerliche Einordnung der dort genannten Leistungen soll für alle in § 4 Nr. 14 b) UStG genannten Einrichtungen also auch für Krankenhäuser gelten.

Anmerkungen

1) Urteil vom 11. Dezember 2014, Aktenzeichen: 3 K 323/12 Erb

2) § 13 Absatz 1 Nr. 16 b Erbschaftsteuergesetz (ErbStG)

3) Hüttemann, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht 2015, Abschnitt 6.40 ff; so wohl auch BFH-Beschluss vom 29. Februar 2008, Aktenzeichen: I B 159/07

4) wie vor

5) Vgl. auch Schauhoff, Handbuch der Gemeinnützigkeit 2010, § 7 Randziffer 73

6) Buchna-Seeger-Brox, Gemeinnützigkeit im Steuerrecht 2010, Abschnitt 2.5.5.3.3

7) Anwendungserlass zur Abgabenordnung (AEAO) Nr. 14 zu § 55 Absatz 1 Nr. 1; vgl. auch Hüttemann, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht 2015, Abschnitt 4.63

8) Anwendungserlass zur Abgabenordnung (AEAO) Nr. 15 zu § 55

9) Hüttemann, Gemeinnützigkeits- und Spendenrecht 2015, Abschnitt 5.68

10) S 7170 Karte 3, veröffentlicht MwStR 2015, Seite 318 ff.

11) Vgl. vorangegangene Verfügung der OFD Karlsruhe vom 11. April 2006, 05. April 2011 und 15. Januar 2013

Anschrift der Verfasser:

Peter Binger, Rechtsanwalt, Steuerberater, und Sebastian von Scharfenort, Rechtsanwalt, Dr. Heilmaier & Partner GmbH, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Steuerberatungsgesellschaft, Carl-Wilhelm-Str. 16, 47798 Krefeld, Tel.: 0 21 51/63 90 0

Bücher



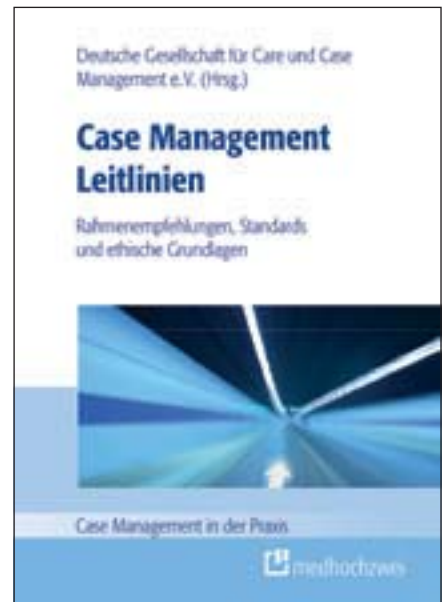
Christian Heitmann/Björn Maier/Stefan Rutz/Claus Wolff-Menzler (Hrsg.): **Psych-Entgeltsystem: Entwicklungen, Erfahrungen und Best Practice**, medhochzwei Verlag, Heidelberg 2015, 321 Seiten, Softcover, 59,99 € ISBN: 978-3-86216-228-4.

Seit Einführung des PEPP im Jahr 2013 sind mehr als zwei Jahre vergangen, in denen bereits einige Einrichtungen erste Erfahrungen mit dem System gesammelt haben. Ab Anfang 2017 müssen alle psychiatrischen und psychosomatischen Einrichtungen in Deutschland das pauschalierende Entgeltsystem umsetzen.

Praktiker beschreiben Erfahrungen der letzten Jahre aus der PEPP-Umsetzung aus verschiedenen Bereichen. Best-Practice-Ansätze von verschiedenen Betroffenen aus dem Bereich der Einrichtungen, der Kostenträger, aber auch aus Sicht von Dienstleistern und Wissenschaftlern geben Einblick in die Erfahrungen der aktuellen Umsetzungsmaßnahmen. Neben den notwendigen Strukturen werden die Prozesse sowie Möglichkeiten der Ergebnissimulation dargestellt. Das Buch gibt dem Praktiker im Bereich des Managements und Controllings, aber auch den Ärzten und Therapeuten im medizinischen und therapeutischen Bereich genauso wertvolle Einblicke wie interessierten Wissenschaftlern oder Studierenden.

Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management e.V. (Hrsg.): **Case Management Leitlinien – Rahmenempfehlungen, Standards und ethische Grundlagen**, medhochzwei Verlag, Heidelberg 2015, 82 Seiten, Softcover, 26,99 € ISBN: 978-3-86216-236-9.

Die Deutsche Gesellschaft für Care und Case Management (DGCC) veröffentlicht erstmals Leitlinien zum Handlungskonzept Case Management. Sie stellen die durch die DGCC für verbindlich erklärten fachlichen Standards dar und gelten für Einrichtungen, die das Konzept Case Management anwenden.



Die Leitlinien umfassen vier Standards zum Case Management: die grundlegenden Rahmenempfehlungen mit Qualitätsstandarddefinitionen zum Konzept, die ethischen Grundlagen, Normierungs- und Auditierungsgrundsätze für Einrichtungen und das die Aus- und Weiterbildung umfassende Zertifizierungssystem.

Mit diesen Leitlinien, die unter Einbeziehung internationaler Fachliteratur in einem langen diskursiven Prozess innerhalb der DGCC entwickelt wurden, bleibt die Vielfalt des noch jungen Handlungsansatzes erhalten; es werden aber Kriterien und Standards vorgelegt, die als Maßstab für Praxis und Theorie von Case Management gelten.