

Lean Management im Alltag einer kardiologischen Abteilung – Praktische Umsetzung

Dr. Esther Thaler, MBA

Leiterin des Qualitäts- und Risikomanagements im Gesundheitsverbund der Wiener Gebietskrankenkasse;

In Vertretung von Prim. Dr. Johann Sipötz vom Institut für Forschung in der klinischen Kardiologie

Der Gesundheitsverbund der Wiener Gebietskrankenkasse versorgt Patienten ambulant und stationär in fünf wohnortnahen Gesundheitszentren und im Wiener Hanusch-Krankenhaus, wobei der Auftrag besteht, einerseits die Ablauf- und Betreuungsqualität und andererseits die Wirtschaftlichkeit zu optimieren. Innovative Managementmethoden werden zu diesem Zweck erprobt und etabliert.



„Die Philosophie des Lean Managements fördert Effizienz und strikte Kundenorientierung.“

Lean Management, ein Konzept zur „schlanken“ Unternehmensführung, wurde ursprünglich für die Produktionshallen der Automobilindustrie entwickelt. Dieses Konzept zur ganzheitlichen Unternehmensgestaltung und Organisation ist darauf ausgerichtet, Verschwendung und Redundanz zu vermeiden, Effizienz zu verbessern und die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern.

Seit einigen Jahren versuchen Beratungsunternehmen, die zugrundeliegenden Prinzipien des Lean Managements auf Dienstleistungsbetriebe – wie Krankenhäuser – umzulegen. Der Fachbereich Kardiologie ist in fünf von sechs Einrichtungen des Gesundheitsverbundes vertreten. Es sollte untersucht werden, ob im Fachbereich Kardiologie durch Lean Management eine Verbesserung in der Effektivität und Effizienz der Patientenbehandlung sowie der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erreicht wird. Außerdem wurde eine engere Vernetzung der klinischen Prozesse im Hanusch-Krankenhaus mit den Prozessen der Gesundheitszentren angestrebt sowie eine Integration der Angiologie in die Abteilung. Lean Management (Lean Health Care, Lean Hospital) hat im Krankenhaus nur dann Chancen

auf Erfolg, wenn es ganzheitlich auf drei Ebenen implementiert wird: bei der Führung selbst, auf Prozessebene und in der Krankenhaus-Kultur. Die Prozesse der Kardiologie wurden für die Gesundheitszentren, im Hanusch-Krankenhaus und im Hinblick auf „den Wertstrom“ bei der Zusammenarbeit der einzelnen Standorte definiert. In einer Analyse sollte mögliches Potential zur Verschlankeung der Abläufe für Patienten und Mitarbeiter gefunden werden. Besonders im Fokus standen dabei die Patientenwege, die Untersuchung der Verteilung der Arbeitslast in den Ambulanzen und im ärztlichen Team, die Prozesse auf den Stationen sowie die Stationsorganisation.

Die Prozessanalyse, an der Mitarbeiter aus allen Bereichen der Kardiologie beteiligt waren, ergab, dass der Fachbereich zu etwa 35 Prozent

bereits den Vorgaben von Lean Management entspricht. Für die detektierten Redundanzen bei den Arbeitsabläufen sowie zur Glättung des Arbeitsaufkommens, zur Erhöhung der Standardisierung und der Transparenz der Abläufe wurden Verbesserungspotentiale definiert, priorisiert und ein Umsetzungsplan beschlossen.

Die Philosophie des Lean Managements fördert Effizienz und strikte Kundenorientierung. Sie ist somit grundsätzlich mit den Zielen von Unternehmen der Sozialversicherung gut vereinbar. Da Lean Management jedoch weder normiert noch standardisiert ist, bleibt die Entscheidung, inwieweit es angewendet werden soll, den Führungskräften überlassen. Für einen niederschweligen Zugang ist dieser Umstand förderlich; die Verbindlichkeit lässt er allerdings vermissen.