

## **Prozessoptimierung und ihre Grenzen**

## im psychiatrischen Krankenhaus

Langenfeld, 28.10.2016 - Jörg Gottschalk



#### Kontinuierlich Prozesse

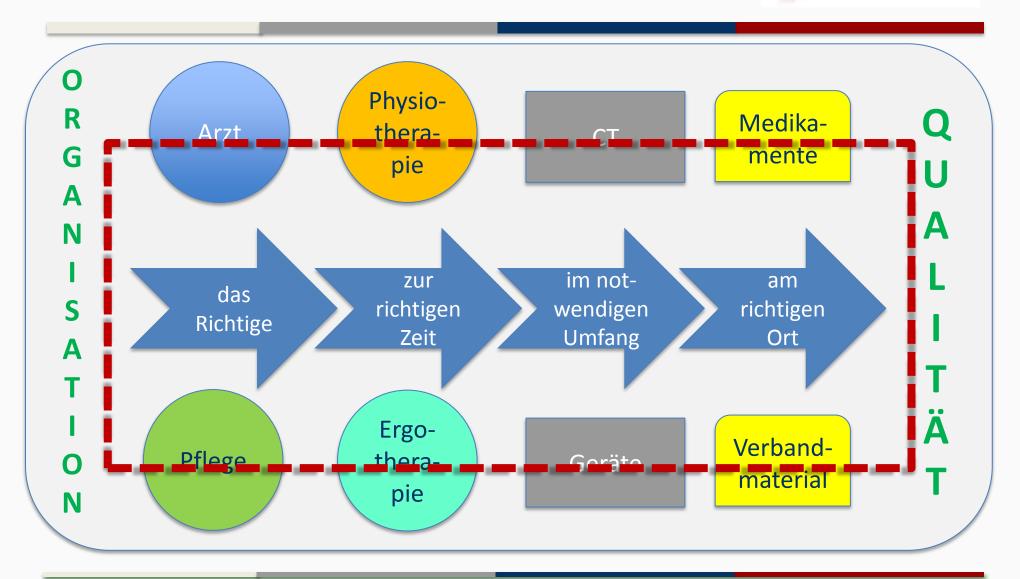
## verbessern

mit Lean Management

Langenfeld, 28.10.2016 - Jörg Gottschalk

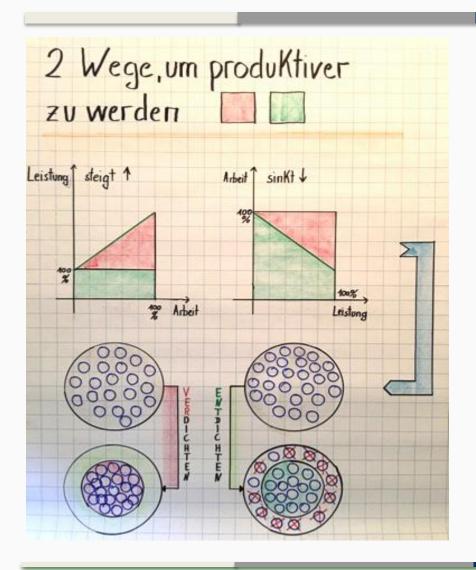
## **Q**UALITÄT





## ZWEI WEGE ZUR ERGEBNISVERBESSERUNG





Die Möglichkeiten, das Ergebnis eines Krankenhauses zu steigern, sind begrenzt:

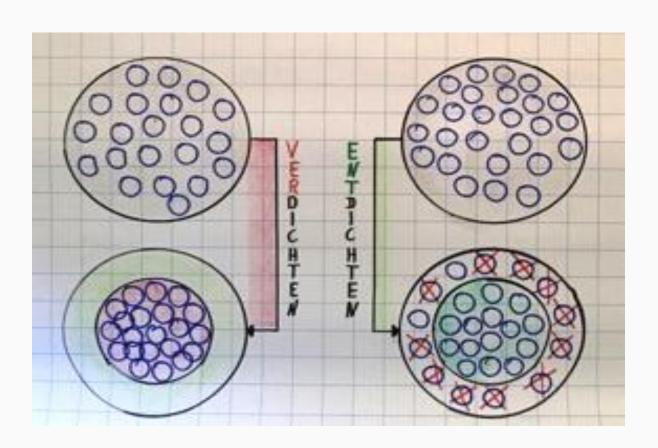
- Leistungen steigern bei konstantem "Arbeitszeitvolumen",
- Leistungen konstant halten bei abnehmendem "Arbeitszeitvolumen"
- oder eine Kombination von Beidem

## Die Möglichkeiten der Umsetzung sind ebenfalls begrenzt:

- das Arbeitsvolumen verdichten
- das Arbeitsvolumen reduzieren
- oder eine Kombination von Beidem

# ARBEITSVERDICHTUNG VS. WENIGER ARBEIT





#### **Arbeitsverdichtung**

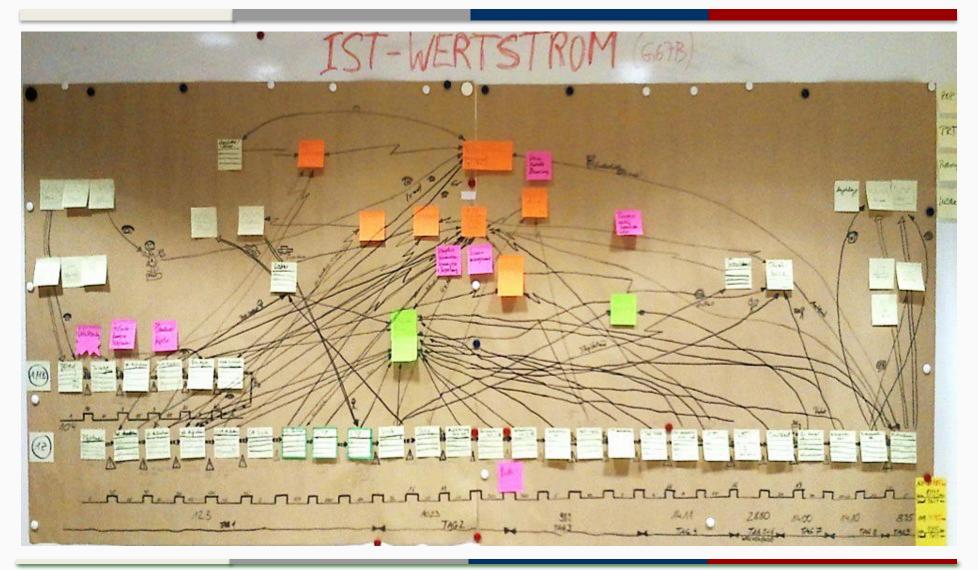
bedeutet: die gleiche Anzahl von Tätigkeiten in geringerer Zeit erledigen.

#### **Weniger Arbeit**

Bedeutet: weniger Tätigkeiten in der gleichen Zeit erledigen.

## **IST-WERTSTROM**





### 8 VERSCHWENDUNGSARTEN







#### DIE THESE





#### DER PATIENT IM FOKUS





Ein effizientes
Krankenhaus optimiert
alles, was dem Patienten
nutzt und lässt alles weg,
was ihm nicht nutzt.

#### PRINZIPIEN DER PROZESSGESTALTUNG



## Eine Krankenhausorganisation bietet umso mehr Qualität und Wirtschaftlichkeit

- je mehr sie Schwankung und Variabilität reduziert
- je besser sie die Arbeitsschritte in eine Reihenfolge bringt
- je genauer sie einem Takt folgt
- je mehr Unnötiges eliminiert, Tätigkeiten kombiniert, umverteilt oder vereinfacht werden
- Je besser feste Organisationsanker geworfen werden
- je konsequenter Regeln und Standards befolgt werden (s.n.F.).



#### PRINZIPIEN DER PROZESSGESTALTUNG



#### Eine Krankenhausorganisation bietet umso mehr Qualität und Wirtschaftlichkeit

je sicherer sich alle an Regeln und Standards halten



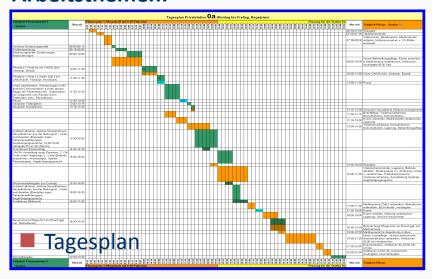
#### **BEISPIEL STATION**

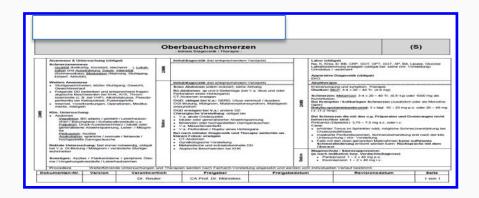


#### **Projektziele:**

- Prozesse stabilisieren (Stabilität ≥ 80%)
- Reduzierung der mittleren VWD (Ziel ≤ 92%)
- Reduzierung von Nachfragen/Rückfragen
- Transparenz über Abläufe und Maßnahmen
- Stärkung der Zusammenarbeit aller Personen

#### **Arbeitsthemen:**





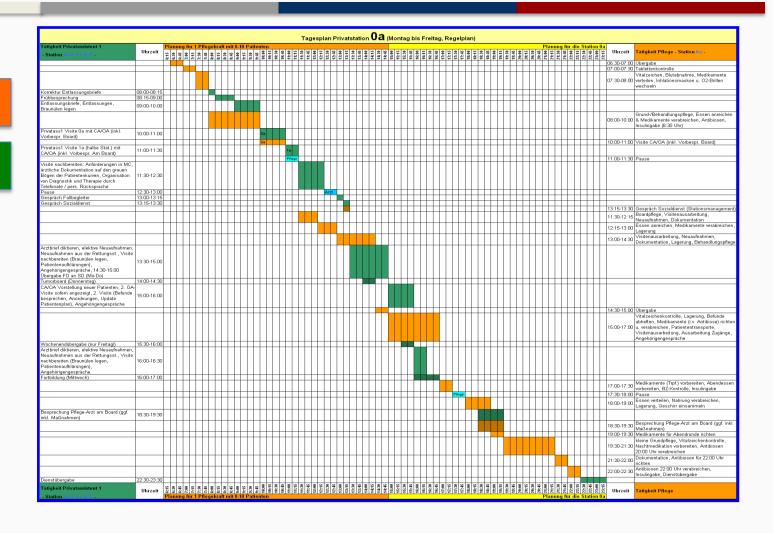


#### BEISPIEL STATION



Pflege

Arzt



## **BEISPIEL STATION**

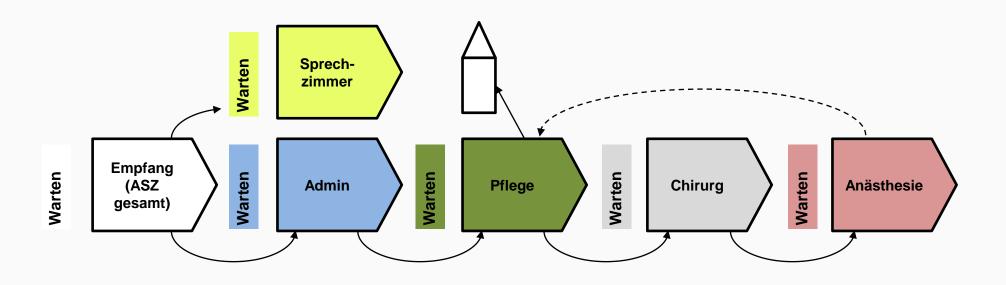


-/Pat.	115	115	114	114	113	113	112	MAN	108
gobe				A A		-			7. 5
atient	HI. Solwerfeld	1N	Fr. Pamachev	7. Rocker	Fr. horges	The GOLVISCHER	Brzecki	Tr. Shein	H. Boljen
	0								
D/DRG/VWD	E65C			E650	HUZB	F663	F62C	2 mes	0746
0	** 85	Passed		4315	25		235		
i 8.				El Ciller	Service >	NE dept.			
	म् विकास		\$ 500 E	1340	Mr Seco	13.55	T= 1/2-4	1 8	
1i 9.	1920 V			10 M	Storage Storage	130			120
010.	<b>\$</b>			37,1300		<b>A</b>	No.	S S S S S S S S S S S S S S S S S S S	E 2
r M.	2399						0	ME TOUR	8
n 12.									
00 13.									
1 14.									



#### BEISPIEL PATIENTENAUFNAHME

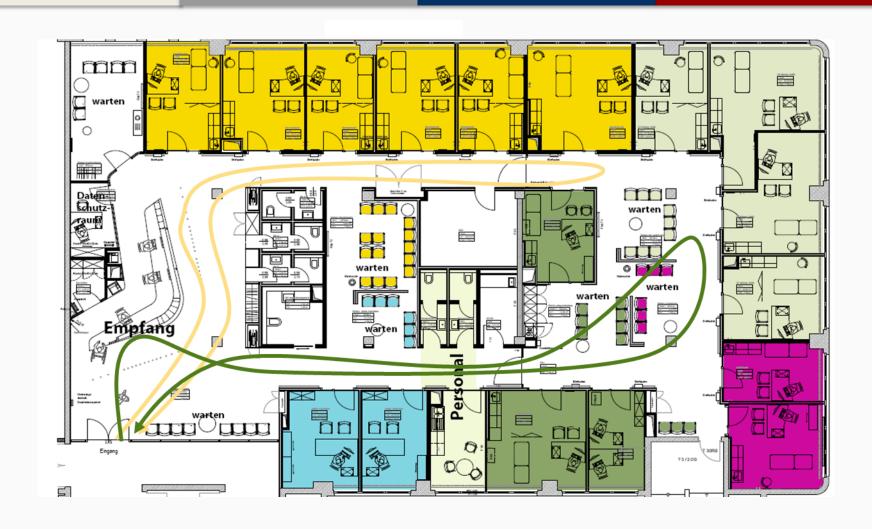




- Der Patient gelangt nach einem zentralen Empfang entweder in den Bereich der Sprechstunde oder des Aufnahmezentrums (AZ)
- Jedem Aufnahmeschritt ist eine Farbe und ein Wartebereich zugeordnet.
   Der Patient arbeitet sich durch den Prozess durch.

## BEISPIEL PATIENTENAUFNAHME

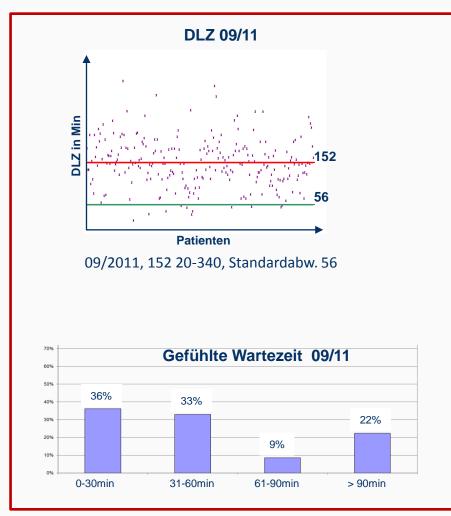


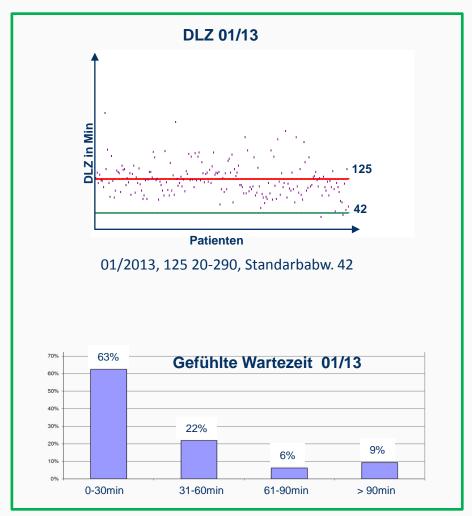


### BEISPIEL PATIENTENAUFNAHME



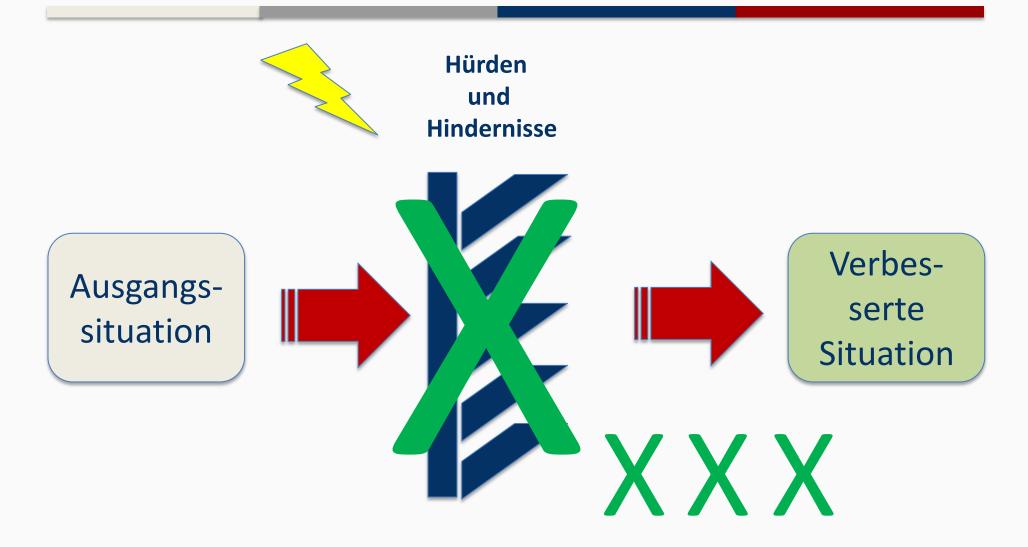
#### Durchlaufzeit Aufnahmezentrum vorher/nachher:





## HÜRDEN UND HINDERNISSE





#### EINE FRAGE...





Was hindert Sie heute daran, all das wirksam umzusetzen und fest in ihrer Organisation zu verankern, was sie ohnehin schon wissen?

## PROZESSARBEIT IM KRANKENHAUS IST SCHWER, WEIL



- eine Krankenhausorganisation extrem komplex,
- und gleichzeitig intransparent ist,
- sie mit höchster Individualität und Flexibilität lebt,
- sich alle Beteiligten sehr risikoavers verhalten,
- unterschiedliche bis konträre Interessen existieren,
- Prozesse keine Berufsgruppen kennen und Berufsgruppen keine Prozesse,
- insgesamt wenig Verbesserungskompetenz existiert,
- grundlegende Prozessregeln systematisch verletzt werden,
- niemand Zeit hat für Verbesserung,
- Wenige wenig bewirken können.

## DIE BASIS FÜR KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG



Alle Mitarbeiter verbessern

kontinuierlich

in kleinen Schritten,

gemeinsam und berufsgruppenübergreifend, mit spürbarer Unterstützung ihrer *Lieferanten*  und mit spürbarer Unterstützung durch ihre Führung.

Sie bekommen schnelle Entscheidungen und erwerben die notwendigen Kompetenzen. Abteilungen vernetzen sich über Ziele.

Sie sorgen gemeinsam dafür

dass alles genauso gemacht wird, wie festgelegt.

### WAS WIR NICHT BRAUCHEN





© silent\_47 - Fotolia.com #55862853

### WAS WIR BRAUCHEN







## VORAUSSETZUNGEN FÜR KONTINUIERLICHE VERBESSERUNG



Möglichst *Viele*müssen über
Methodenkompetenz
verfügen

Sie müssen jederzeit wissen, wo ihre Prozesse stehen Sie müssen regelmäßig miteinander kommunizieren

Sie müssen in kleinen Schritten verbessern

3

4

Sie brauchen die Erlaubnis und die Zeit zur Verbesserung

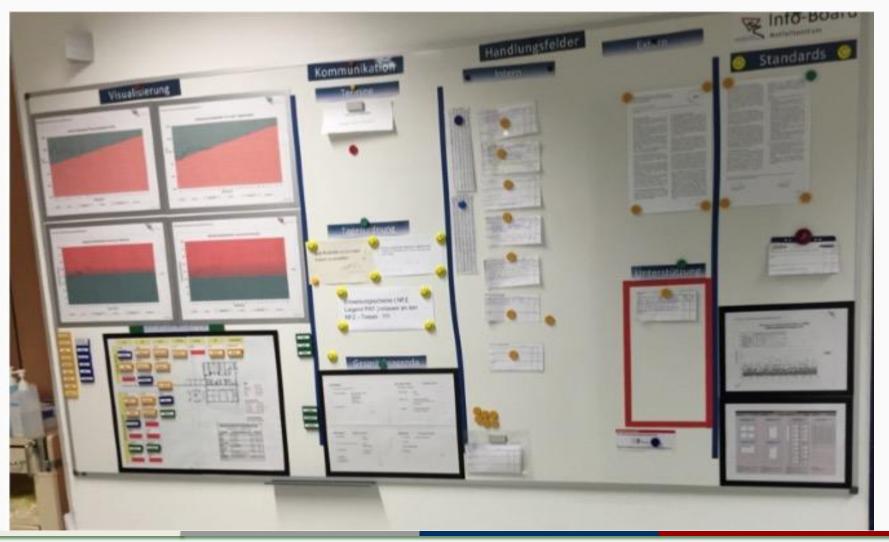
Sie benötigen die Hilfe ihrer Führung Sie benötigen die Hilfe ihrer "Lieferanten" Sie müssen experimentieren dürfen.

6

8

### SFM - EIN BEISPIEL VOR ORT





## ZENTRALES INSTRUMENT – DAS SHOPFLOOR-BOARD



Visualisieren
Wo steht der
Prozess?

Kommunizieren Wer redet mit wem, wann, über was?

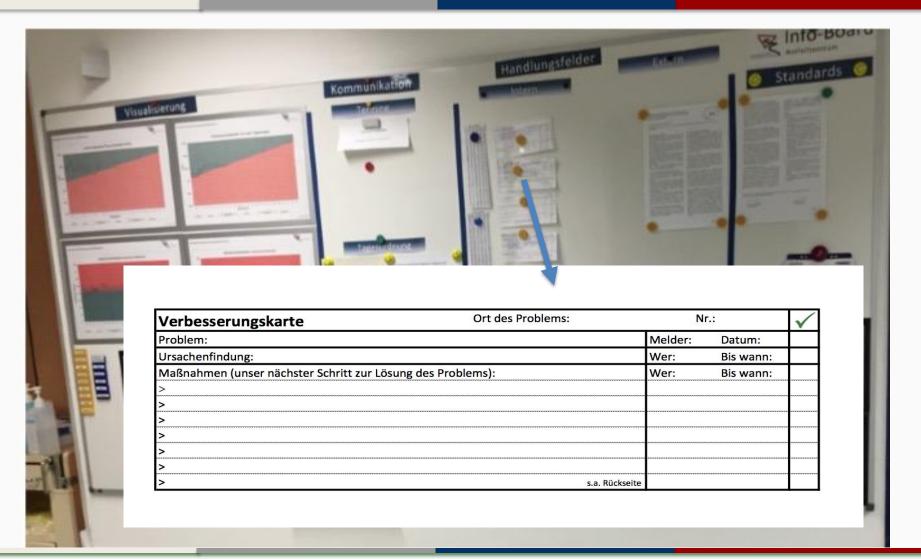


Handlungsfelder Was wird getan?

Standards/
Regeln
Wie sichern wir
ab?

#### SFM - EIN BEISPIEL VOR ORT





### SFM - EIN BEISPIEL VOR ORT





### REGELKOMMUNIKATION IM UNTERNEHMEN



Welche Gespräche können zur Regelkommunikation gehören? Ein Beispiel:

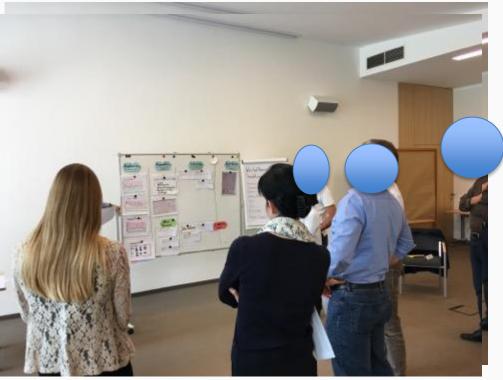
- Boarding (jeden Tag 10 Minuten f
  ür das Team und Beteiligte)
- Unterstützer-Runde (1 x wöchentlich für das Team und Unterstützer incl. Führungskräfte)
- Team-Work (Team 1-2 Std. pro Woche)



## SHOPFLOOR-BOARD

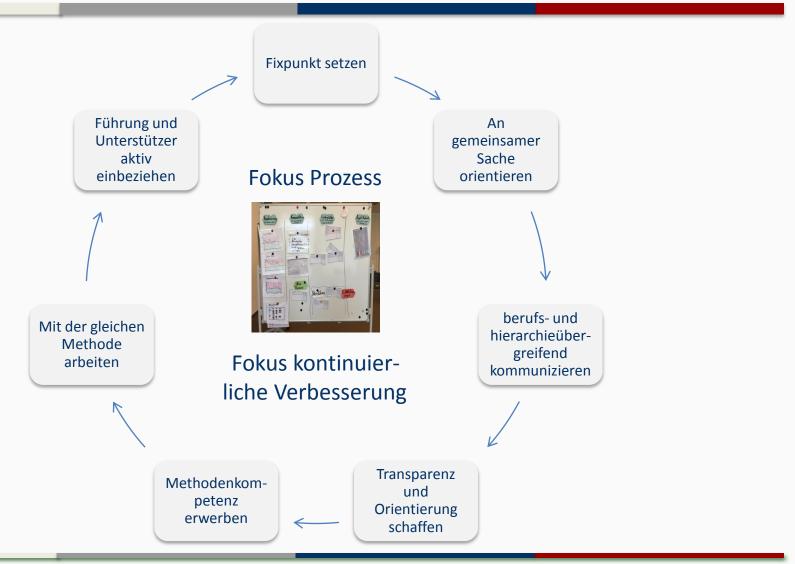






### **BOARD-FUNKTIONEN**





### SHOPFLOOR MANAGEMENT - DIE EFFEKTE



Führung vor Ort Die Mitarbeitenden werden dazu animiert, berusgruppenubergreifend, anhand transparenter ZDF miteinander schnell Probleme zu lösen Sie werden dabei von ihrer Fuhrung vor Ort unterstützt.

Es findet ein Veränderungsprozess in den Köpfen statt.

Prozessoptimierung wird zum Fokus von Mitarbeitenden, Teams und Führung.

Arbeiten heißt in Zukunft: Patienten versorgen **und** Organisation verbessern.

#### LEAN MANAGEMENT BEDEUTET





Gemeinsam -

nicht jeder für sich

Dauerhaft -

nicht einmalig

Die richtigen Dinge –

und zwar nicht jeder, wie er denkt

Richtig tun –

geübt tun

### **Z**UKUNFT



Die Zukunft sieht erkennbar anders aus als heute.



© julien tromeur / fotalia.com

### THE END





Diplom-Kaufmann Coach

Jörg Gottschalk

Anschrift: Markgrafenstraße 29a 13465 Berlin

Tel. +49 (0) 151 18640406

gottschalk@ni-b.de

www.nordstern-institut.de