

01.01.2018 **Safety Clip**

Safety Clip: Leanmanagement und Patientensicherheit – Gegensätze oder wertvolle Synergien?

F. Meilwes



Seit den 1980er Jahren ist zu beobachten, dass sich zumeist karitative Krankenhauseinrichtungen zu kommerziell ausgerichteten Gesundheitsunternehmen entwickeln. Diese Entwicklung wird seit Beginn der 1990er Jahre zunehmend auch durch politische Eingriffe begleitet, die auf strukturelle Veränderungen abzielen. So fordert das zum 1. Januar 1993 in Kraft getretene Gesundheitsstrukturgesetz [1] die Subjektstellung des Patienten. Demnach soll der Patient nicht mehr wie bisher als Objekt einer Behandlung gesehen werden, sondern als Beteiligter mit eigenen

Bedürfnissen, Problemen und Eigenkompetenz. Folglich werden Service und Dienstleistung im Gesundheitssektor zu festen Begriffen.

Seit Inkrafttreten des Gesetzes zur Stärkung des Wettbewerbs in der Gesetzlichen Krankenversicherung am 01. April 2007 hat sich die Situation weiter zugespitzt. Es bildet sich ein Verständnis von Ökonomisierung, welches „die Orientierung des gesundheitsbezogenen professionellen Handelns an seiner betriebswirtschaftlichen Nutzenoptimierung bzw. Gewinnmaximierung“ [2] ausrichtet. Zusehends setzt sich ein ökonomisches Gewinninteresse mit einer gesteigerten Intensität und Radikalität durch [3].

Um den gesteigerten Anforderungen an Effektivität und Rentabilität heute gerecht zu werden, bedarf es der Implementierung verschiedener Strategien und Ansätze. Ein möglicher Ansatz zur Entwicklung und Optimierung wertbringender Prozesse ist das aus der freien Wirtschaft entlehnte „Lean Management“. Auf Gesundheitsunternehmen übertragen, ermöglicht das Lean Management eine Verschlinkung, Umstrukturierung und Optimierung von Arbeitsprozessen. Sogenannte „Lean Hospitals“ entstehen, in denen Aufgaben schneller, effektiver und mit weniger Zeit- und Personalaufwand als bisher erledigt werden.

Lean Management

In Gesundheitsunternehmen wird das Thema „Lean Management“ skeptisch betrachtet. Bilder von Fließband- oder Akkordarbeit erscheinen vor dem geistigen Auge. Oft wird der Managementansatz mit Stellenkürzungen innerhalb der Belegschaft und weniger Zeit für den Patienten verbunden. Es besteht die Befürchtung, dass die Einsparungen zu einer

Verschlechterung der Patientenversorgung führen. Laien verbinden Technologisierung, Digitalisierung und den zunehmenden Einsatz von Robotern zumeist mit der Kündigung von Mitarbeitenden. Die Einwände basieren jedoch auf Unwissenheit. In der Industrie durchaus berechtigt, lassen sich die Befürchtungen nicht ohne Weiteres auf den Krankenhausalltag übertragen. Selbstverständlich werden Behandlungs-, Dokumentations- und Abrechnungsverfahren zunehmend digitalisiert, aber ein vollständiger Verzicht menschlicher Arbeitskraft bei der Patientenbehandlung ist nicht möglich.

Aufgrund der Komplexität der Behandlungsabläufe und der Flexibilität, die für die vielfältigen Situationen, Krankheitsbilder und Verletzungsmuster notwendig ist, kann in einem Krankenhaus die menschliche Arbeitskraft nicht ersetzt werden. Nicht zu unterschätzen ist zudem die emotionale Kompetenz der Patientenversorgung. Nur ein Mensch kann mittels seiner Empathie die Nöte, Sorgen und Wünsche des Patienten wahrnehmen und entsprechend darauf reagieren. Eine technische Alternative für empathisches und emotionales Handeln gibt es bis heute nicht. Insofern ist die Verschlankung von Gesundheitsunternehmen durch Lean Management nicht mit der Kündigung von Mitarbeitenden verbunden. Lean Management im Gesundheitswesen zielt vielmehr auf einen wertschöpfenden Behandlungsverlauf ab, der von einer kontinuierlichen Qualitätssteigerung und gezieltem Ressourceneinsatz geprägt ist.

Dazu sind zunächst die häufig veralteten, hierarchischen Strukturen in den Krankenhäusern aufzulösen, die eine bereichs- und hierarchieübergreifende Teamarbeit sowie Prozessstrukturierungen erschweren. Eine Chance, Mängel aufzudecken und Veränderungs-/Verbesserungsprozesse in Gang zu setzen, bietet ein durch das Management verordnetes, diese Struktur durchbrechendes und auf den Konsens ausgelegtes Arbeiten. Dafür sind diese Strukturen im Sinne des Lean-Managements durch Mitarbeiterteams aus allen prozessinvolvierten Bereichen zu analysieren. Mit Lean Management lassen sich z. B. unnötige Wartezeiten für Patienten und eine damit verbundene Überarbeitung der Mitarbeitenden sowie Fehlerquellen thematisieren und dokumentieren. So können Lösungen erarbeitet und Überstunden vermieden werden, sowohl aus wirtschaftlicher Sicht als auch unter dem Aspekt einer Schonung der Ressource Mitarbeitende. Durch feste und standardisierte Planungen und Prozessabläufe, die wie Zahnräder ineinandergreifen, lassen sich potenzielle Fehler weitgehend ausschließen und eine gleichbleibende bzw. steigende Behandlungsqualität sicherstellen.

Natürlich ist in einem Krankenhaus, vor allem in einer Notaufnahme, wegen des unkontrollierbaren Patientenaufkommens und wegen nicht vorhersehbarer Zwischenfälle eine Vorplanung des Tages schlichtweg unmöglich; im Krankenhaus kann nicht jeder Ablauf durch feste Vorgaben gesteuert werden. Komplikationen, Zustandsverschlechterungen bei Patienten und/oder äußere Faktoren (z. B. gleichzeitiges Eintreffen mehrerer Patienten) rauben dem Personal immer wieder die Aufmerksamkeit. Nichtsdestoweniger ermöglicht die sowohl vom Lean Management als auch vom Patientensicherheitsmanagement geforderte Standardisierung und Einübung von Abläufen eine Stressreduktion, die wiederum ein großes Maß an Nebeneffekten mit sich bringt. Auch wenn in gewissen Situationen von den vorgegebenen Standards und Leitlinien abgewichen werden muss, hat der oder die Mitarbeitende durch die erarbeiteten Handlungsanweisungen eine Hilfestellung. Jede(r) kann jederzeit wieder in den Prozess einsteigen und überprüfen, ob alle notwendigen Versorgungstätigkeiten durchgeführt wurden. Sowohl für Patienten als auch für Mitarbeitende bedeutet dies einen Sicherheitsgewinn und eine Stressminimierung mit den damit verbundenen positiven gesundheitlichen Folgen.

Gegensätze oder Synergien?

Das Patientensicherheitsmanagement schließt sich in vielen Bereichen an die Philosophie des Lean Managements an. Beide Konzepte wollen eine kundenorientierte Behandlung nach standardisierten Verfahren, eine kontinuierliche Verbesserung der Abläufe und eine Fehlerbekämpfung an der Wurzel erreichen. Sowohl das Lean Management als auch das Patientensicherheitsmanagement sind somit Instrumente der Prozessoptimierung. So wird z. B. in beiden Managementsystemen durch Checklisten und SOPs sichergestellt, dass u. a. Anamnese und Diagnosestellung nach festgelegten Schemata erfolgen. Das Ziel beider Managementsysteme ist dabei die Effektivitätssteigerung.

Das Patientensicherheitsmanagement verfolgt eine möglichst sichere Patientenversorgung, deren Effizienz an einer möglichst geringen Komplikations- und Fehler-/Schadenszahl gemessen wird. Es ist also wichtig, effektiv zu handeln, sozusagen die richtigen Dinge zu tun. Die Effizienz bei der Prozessoptimierung spielt dabei eine untergeordnete Rolle, kann aber ein positiv wahrgenommener Nebeneffekt sein. Beim Lean Management wird ebenfalls Effektivität gefordert. Prozesse sollen optimiert und Fehler ausgeschaltet werden, um Prozessverzögerungen und Mehrkosten zu vermeiden. Das Lean Management berücksichtigt dabei zusätzlich den wirtschaftlichen Aspekt der Effizienz. Der Aufwand, mit dem ein Ziel erreicht wird, wird in der Prozessoptimierung mit bewertet [4]. Durch ein „leanes“ Patientensicherheitsmanagement lässt sich in einem Krankenhaus sowohl der ökonomische Bereich optimieren, indem die vorhandenen Ressourcen optimal genutzt werden, ohne „Leerlauf“ zu betreiben.

So lässt sich die Patientensicherheit mittels Optimierung der Behandlungsqualität sowie mittels einheitlicher und vor allem überprüfter/gesicherter Behandlungsmethoden steigern. Indem die Arbeitsprinzipien des Lean Managements im Bereich des Patientensicherheitsmanagements angewandt werden, können wichtige neue Strategien, Arbeitsweisen und Werkzeuge für eine sichere Patientenversorgung entwickelt werden. Andersherum können Anforderungen, die das Patientensicherheitsmanagement stellt, auch als Anregungen für eine Prozessoptimierung im Sinne des Lean Managements dienen. Durch ein konsequentes Patientensicherheitsmanagement betreibt ein Krankenhaus in vielen Bereichen bereits ein Lean Management, ohne es explizit so zu benennen. Die Arten und Weisen, einen Prozess zu betrachten und zu optimieren, stimmen in hohem Maße überein.

Fazit

Lean Management und Patientensicherheitsmanagement bilden wertvolle Synergien, welche in der Zukunft eine noch größere Bedeutung bekommen werden. Die Anwendung beider Konzepte bringt eine Steigerung der wirtschaftlichen und patientensicherheitsorientierten Arbeitsweise in Einrichtungen des Gesundheitswesens. Nur ein durch Prozessoptimierung finanziell gut aufgestelltes Krankenhaus ist in der Lage, eine sichere und optimale Versorgung der Patienten zu bieten. Andersherum kann nur eine patientensichere, gute Einrichtung auch ein finanziell zufriedenstellendes Ergebnis aufweisen.

Literatur

[1] Simon M. (2001): Die Ökonomisierung des Krankenhauses, Der wachsende Einfluss ökonomischer Ziele auf patientenbezogene Entscheidungen.

<https://f5.hs->

[hannover.de/fileadmin/media/doc/f5/personen/simon_michael/Simon__2001__OEkonomisierung_des_KH__P01-205_.pdf](https://f5.hs-hannover.de/fileadmin/media/doc/f5/personen/simon_michael/Simon__2001__OEkonomisierung_des_KH__P01-205_.pdf)

(Stand: 28.07.2017, 08:20 Uhr)[2] Bauer U. (2006) „Die sozialen Kosten der Ökonomisierung von Gesundheit“ von:

<http://www.bpb.de/apuz/29905/die-sozialen-kosten-der-oekonomisierung-von-gesundheit?p=all>, Stand: 21.07.2017,

11:45 Uhr[3] Bauer U. (2006): Die sozialen Kosten der Ökonomisierung von Gesundheit.

<http://www.bpb.de/apuz/29905/die-sozialen-kosten-der-oekonomisierung-von-gesundheit?p=all>
(Stand: 21.07.2017, 11:45 Uhr)[4] Bösenberg D., Metzen H. (1995): Lean Management, Vorsprung durch schlanke Konzepte. 5. Auflage. Landsberg/Lech. verlag moderne industrie

Meilwes F: Safety Clip: Leanmanagement und Patientensicherheit – Gegensätze oder wertvolle Synergien? Passion Chirurgie. 2018 Januar, 8(01): Artikel 04_03.

Autor des Artikels



Frederik Meilwes

Master of Health Business Administration (MHBA)
Master in Health and Medical Management (MHMM)
Vertriebsleitung/Berater der GRB Gesellschaft für Risiko-
Beratung mbH
Ecclesiastraße 1 – 4
32758 Detmold

[> kontaktieren](#)