



Schlanke Prozesse im Krankenhaus

Cornelius Clauser

**Auszug des Vortrags VKD, Bad Liebenzell
21. März 2006**

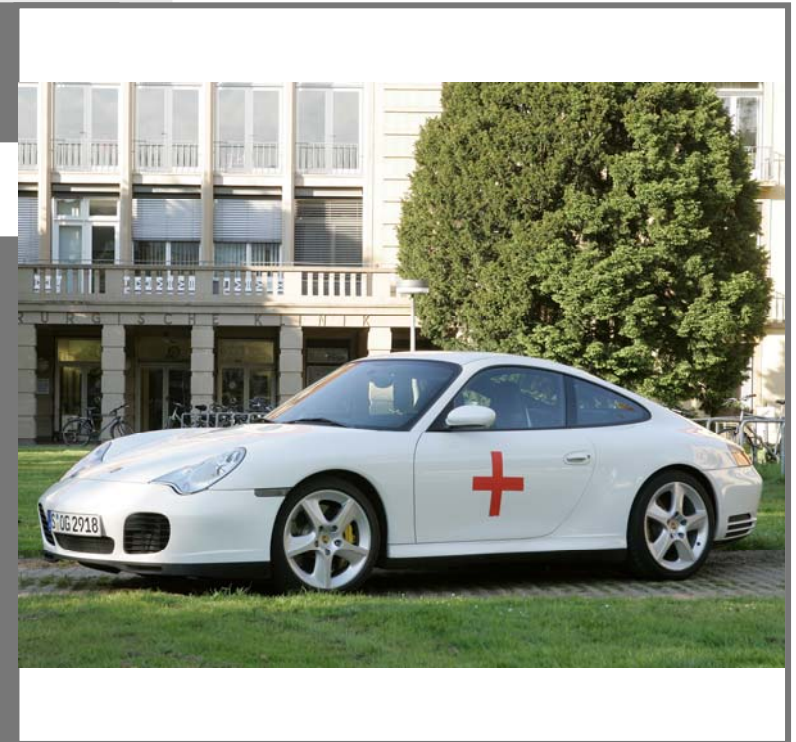
Porsche Consulting

Einfach. Schnell. Erfolg erfahren.

Agenda

▪ Herausforderungen Krankenhaus

- Herausforderungen Porsche
- Übertragbare Ansätze zur Optimierung
- Ergebnisse der Pilotanwendung



Die Herausforderungen lassen sich in vier Themenblöcke gruppieren

Herausforderungen stationäre Versorgung

Gesetzgeber

- Einführung Fallpauschalen
- Hohes Maß an Regulation

Patienten

- Demografisch bedingt hoher Kostendruck
- Steigender Nachfragedruck durch Transparenz & Wettbewerb



Mitarbeiter/Technologie

- Knappheit an geeigneten Fachkräften
- Reglementierte Arbeitsbedingungen
- Rascher technologischer Fortschritt
- Fachorientierung statt Q/K/L-Orientierung

Träger

- Schließung von Krankenhäusern aufgrund fehlender Liquidität
- Investitionsstau

Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Die öffentliche Diskussion deutet auf enorme Herausforderungen in der stationären Versorgung hin

Herausforderungen der stationären Versorgung – Veröffentlichungen

Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Patient: Klinik

**Aussortiert: Jede vierte stationäre
Einrichtung vom Markt gefegt**

Korrupt bis auf die Knochen

Gesundheitsreform 2004 Deutschland - Patient Krankenhaus in Lebensgefahr

Hessische Kliniken sollen mit 170 Millionen Euro weniger auskommen

**Reagieren Krankenhäuser zu langsam auf die DRG-
Umstellung?**

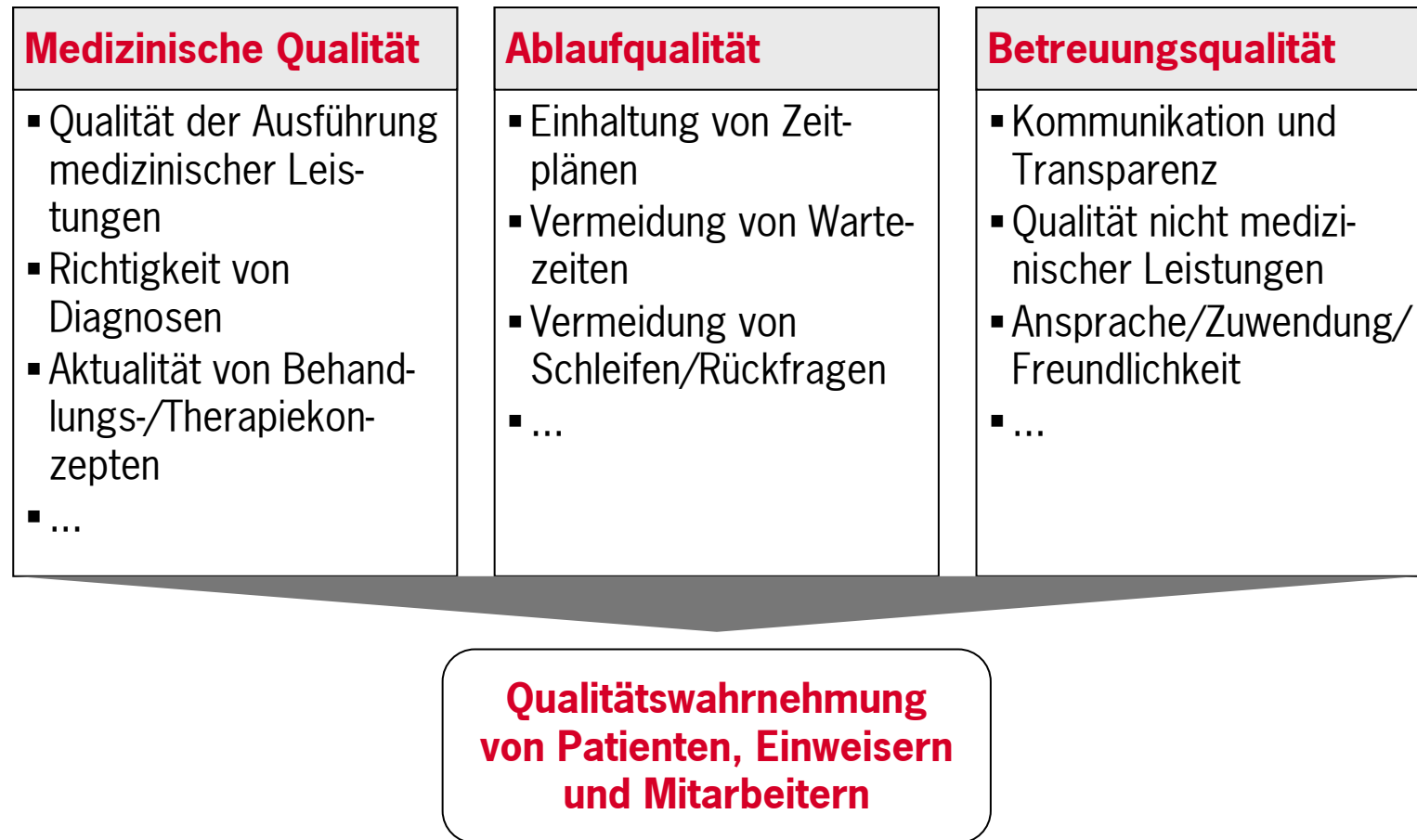
**Krankenkassen: Die Verweildauer geriatrischer Patienten hat sich noch nicht
verkürzt**

**Zweiklassenmedizin – für Kassenpatienten keine
optimale Herz-Versorgung!**

Vampire in der Blutbank

Neben der rein medizinischen Qualität müssen auch andere Dimensionen beachtet werden

Definition Qualität in der stationären Versorgung



Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Die Krise der Krankenhäuser wird öffentlich verfolgt

www.kliniksterben.de



Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Wir trauern in stillem Gedenken um die wegfusionierten, aufgekauften, geschlossenen und insolventen Bestandteile der deutschen Krankenhauslandschaft. Mögen sie und die daran hängenden Arbeitsplätze hier in angemessenem Rahmen ihre letzte Ruhestätte finden.



18.02.2006

Häufig ist ein gewisser Leidensdruck nötig, damit Unternehmen die Chance zum Wandel ergreifen

Bedeutung des Wortes Krise

Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

**Krise
(Ki-Ki)**

危

Katastrophe

機

Gelegenheit

**„Krise kann ein produktiver Zustand sein, man muß ihr
nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen“**

Max Frisch

Agenda

- Herausforderungen Krankenhaus

- **Herausforderungen Porsche**

- Übertragbare Ansätze zur Optimierung

- Ergebnisse der Pilotanwendung

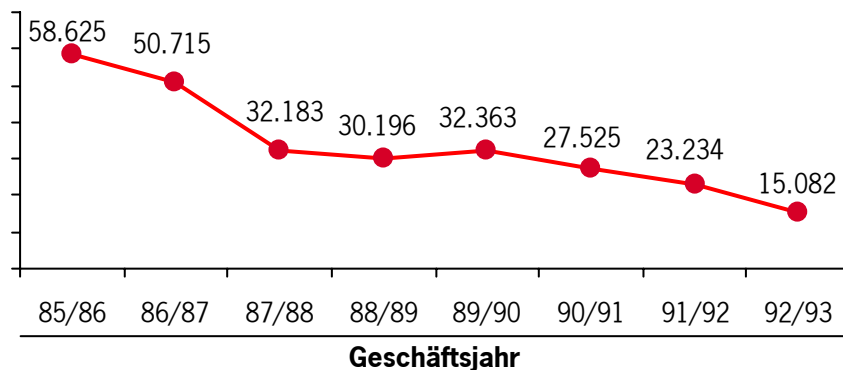


Ende der 80er Jahre rutschte Porsche in eine tiefe Krise – „Es wird Nacht in Zuffenhausen“ (Die Welt, 04.07.1992)

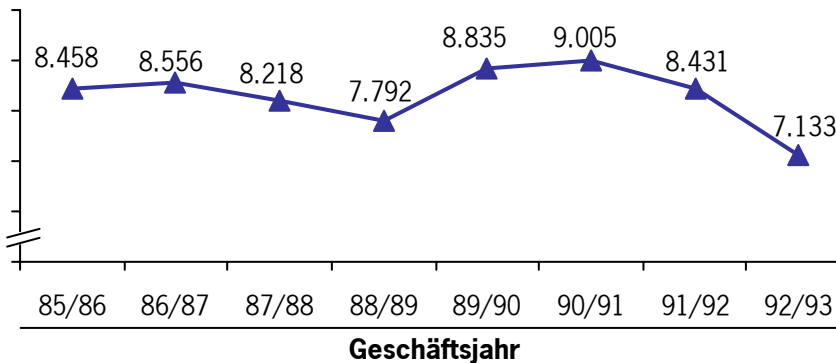


Beispiel Porsche AG

Produktion (Einheiten)



Mitarbeiter (Anzahl)



Verwendete Argumente

- „Wir befinden uns derzeit in einem Konjunkturtal“
(Arno Bohn, CEO Porsche AG 1990 - 92)
- Stärkste Auslandsmärkte gleichzeitig in der Rezession
- „Käufer eines Luxusportwagens reagieren sensibler auf die Krise als die Kunden eines Mittelklasse-Wagens“
(Arno Bohn, CEO Porsche AG 1990 - 92)

Herausforderungen
Krankenhaus

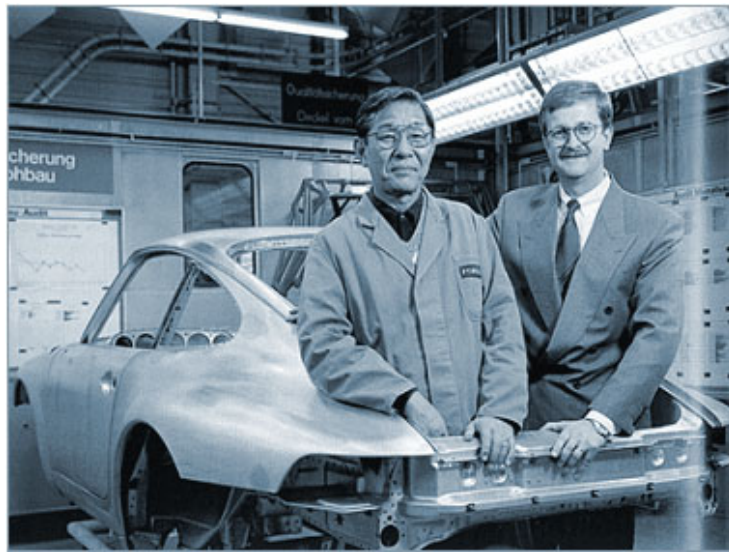
Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Der Implementierungsprozeß wurde intern getrieben und von externen Beratern unterstützt

Implementierungsunterstützung



„Bestehende **Prozesse zu zerschlagen**, erfordert ungleich **mehr Kreativität** als neue aufzubauen“
(Dr. Wendelin Wiedeking)

■ Unterstützung von japanischen Beratern

„Ein schreckliches Werk, aber es gibt Hoffnung.“
(Nakao 1992)

■ Umsetzungswille:

„Dr. Wiedeking zog einen Arbeitsanzug über, ging mit einer Flex auf ein Metallregal zu und sägte es auf halber Höhe ab.“
(Spiegel 1997)

■ Klare Kommunikation

Persönliche Information aller Mitarbeiter durch den Vorstandsvorsitzenden.

Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

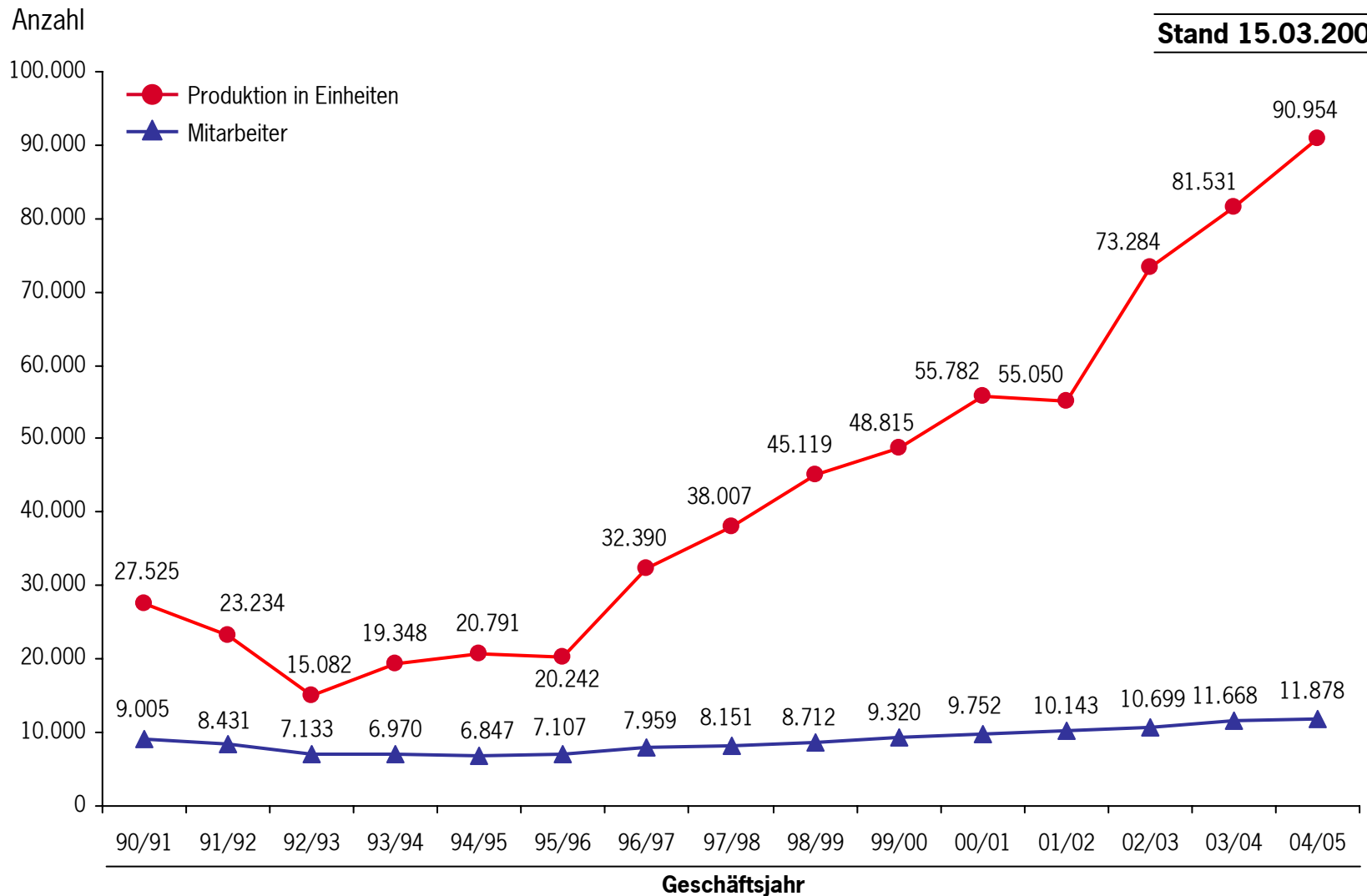
Eine Krise als Chance zu verstehen und schlanke Prozesse konsequent einzuführen beweist die Porsche AG seit mehr als 10 Jahren



PORSCHE

Stand 15.03.2006

Stückzahl und Mitarbeiterentwicklung der Porsche AG



Porsche Consulting

Herausforderungen
Krankenhaus
Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung
Ergebnisse der
Pilotanwendung

Die Porsche Consulting ist ein Ergebnis der erfolgreichen Restrukturierung der Porsche AG

Herkunft der Porsche Consulting GmbH

Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Start des Restrukturierungs-
prozesses bei Porsche

August 1994:
Gründung der Porsche Consulting GmbH
als eigenständige Dienstleistungstochter

'92

'93

'94

'95

'96

Dezember 1993:
Start des Optimierungs-
programmes mit Lieferanten
(POLE-Position)

Mittlerweile kommen unsere Klienten aus unterschiedlichsten Branchen

Auszug aus mehr als 100 Klienten



Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

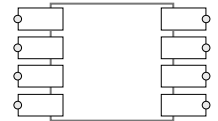
Ergebnisse der
Pilotanwendung

Agenda

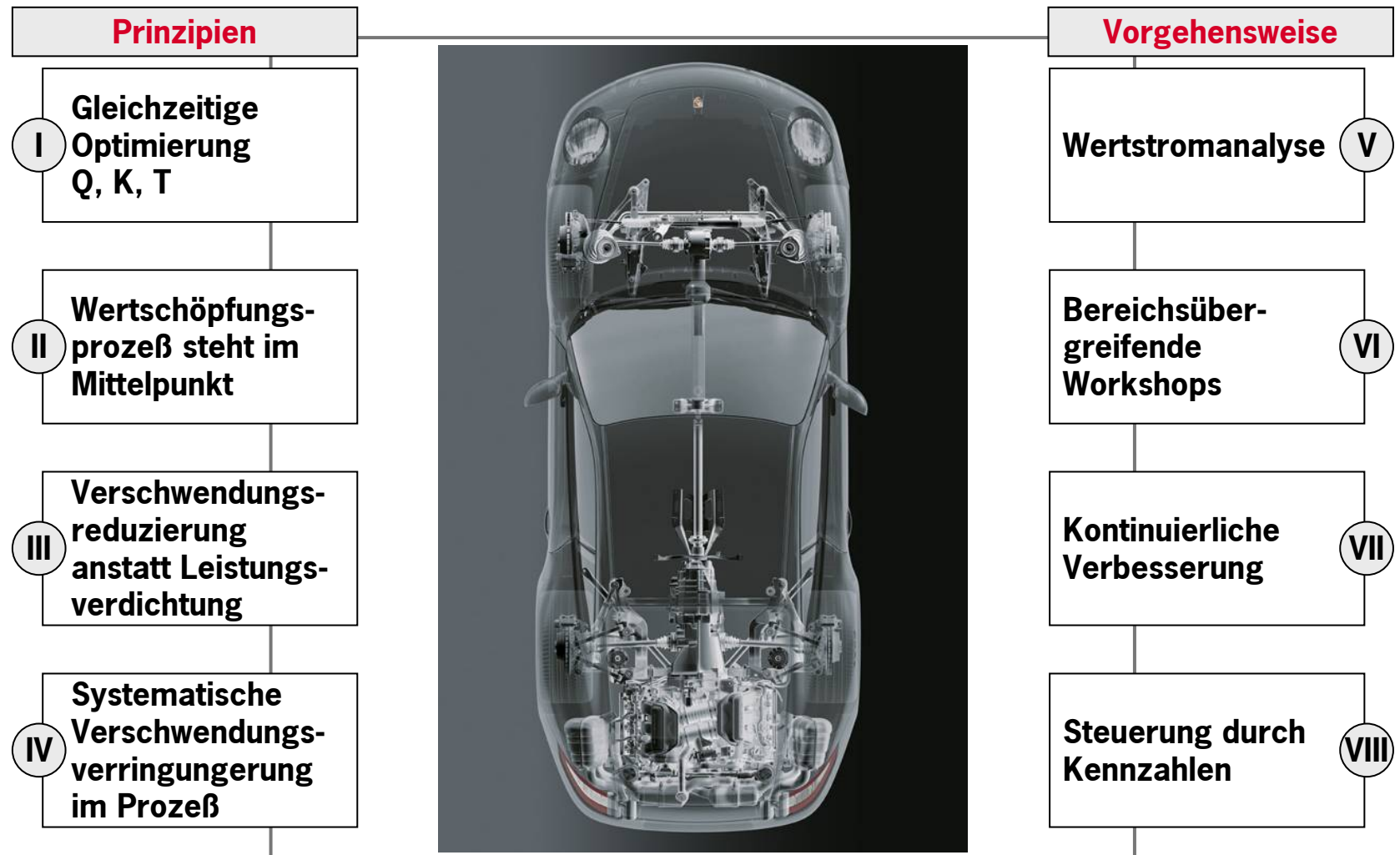
- Herausforderungen Krankenhaus
- Herausforderungen Porsche
- **Übertragbare Ansätze zur Optimierung**
- Ergebnisse der Pilotanwendung



Sowohl die Prinzipien als auch die Vorgehensweisen sind übertragbar



Übertragbare Ansätze zur Optimierung



Herausforderungen
Krankenhaus

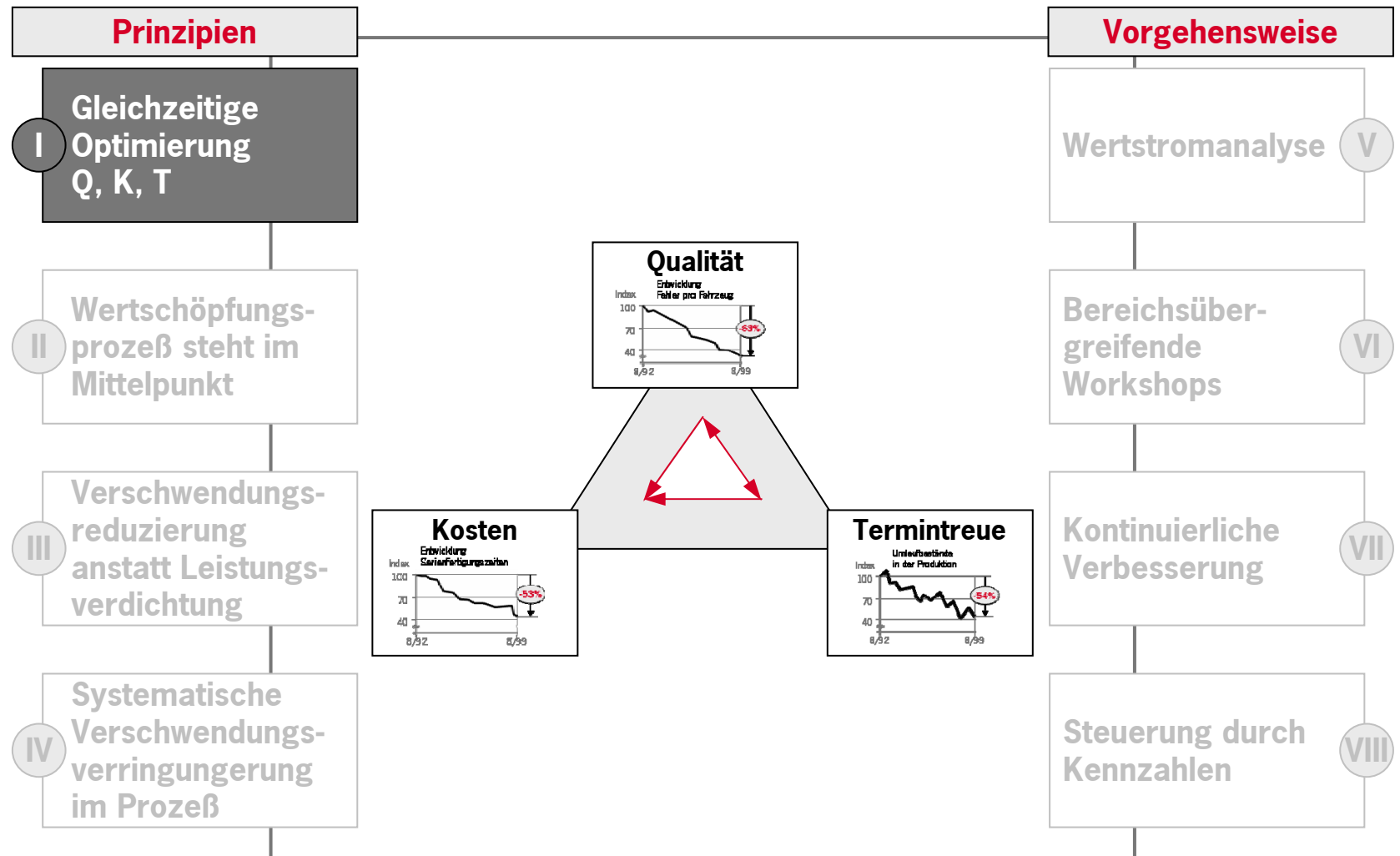
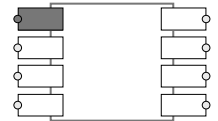
Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Ziel ist nicht Kostenreduzierung, sondern gleichzeitige Optimierung aller Zielgrößen

Gleichzeitige Optimierung Q, K, T



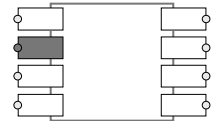
Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

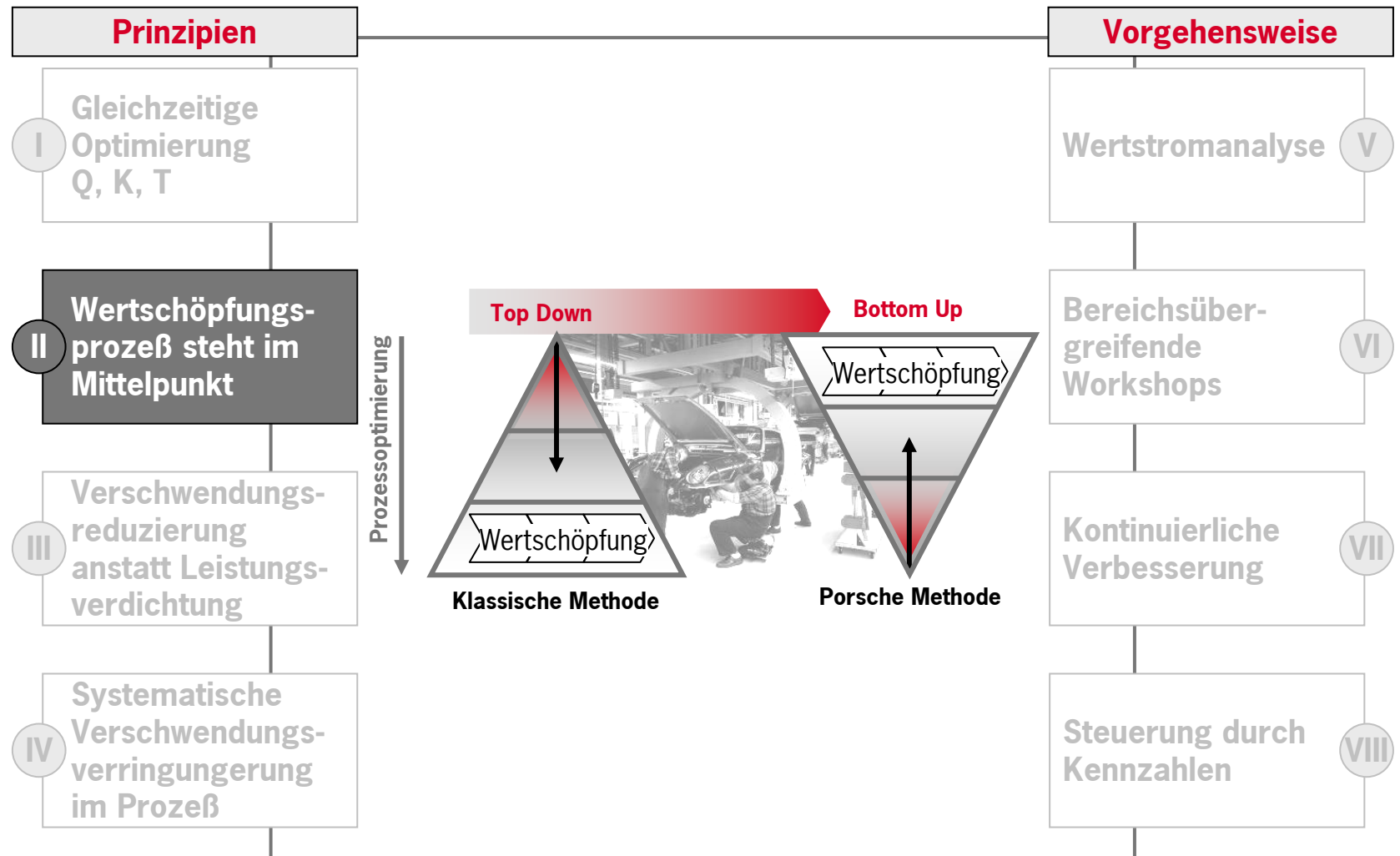
Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Der Prozeß wird vor Bereichsdenken gestellt



Wertschöpfungsprozeß steht im Mittelpunkt



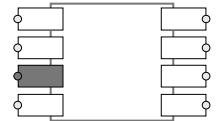
Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

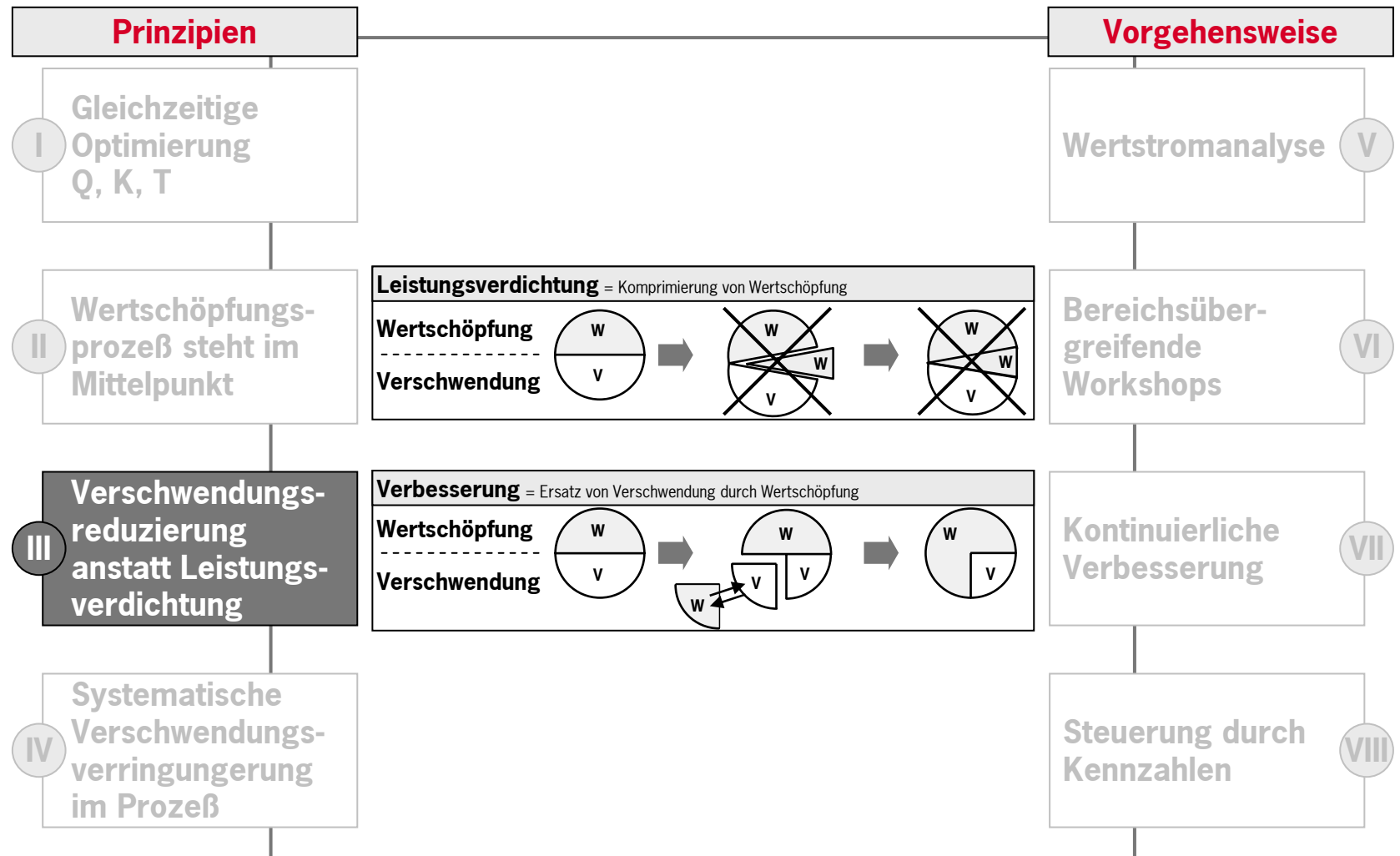
Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Zentrales Prinzip ist die Trennung von Wertschöpfung und Verschwendung



Verschwendungsreduzierung anstatt Leistungsverdichtung



Herausforderungen
Krankenhaus

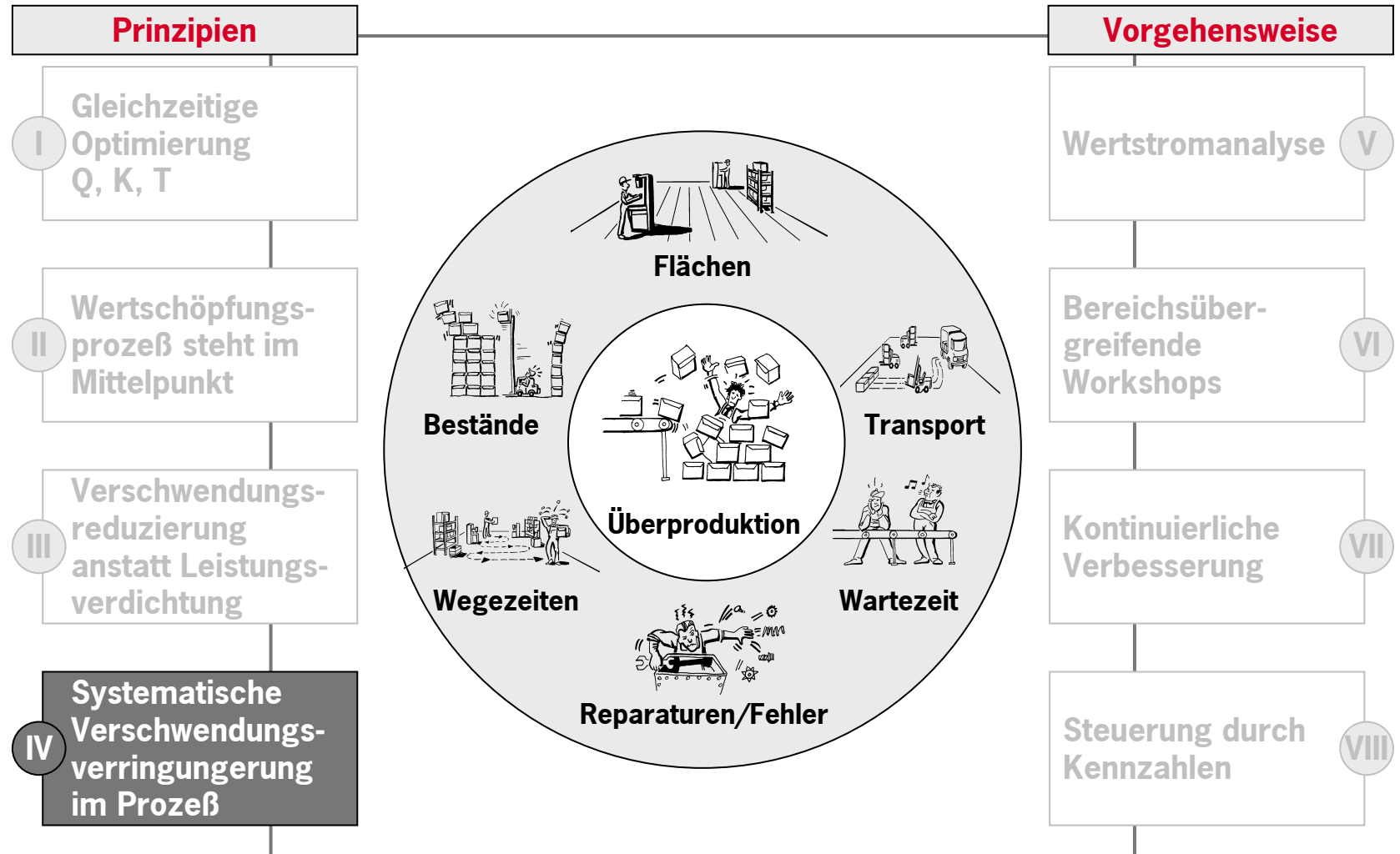
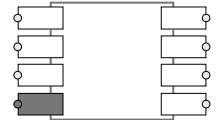
Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Verschwendung wird in 7 Typen gruppiert

Systematische Verschwendungsverringung im Prozeß



Herausforderungen
Krankenhaus

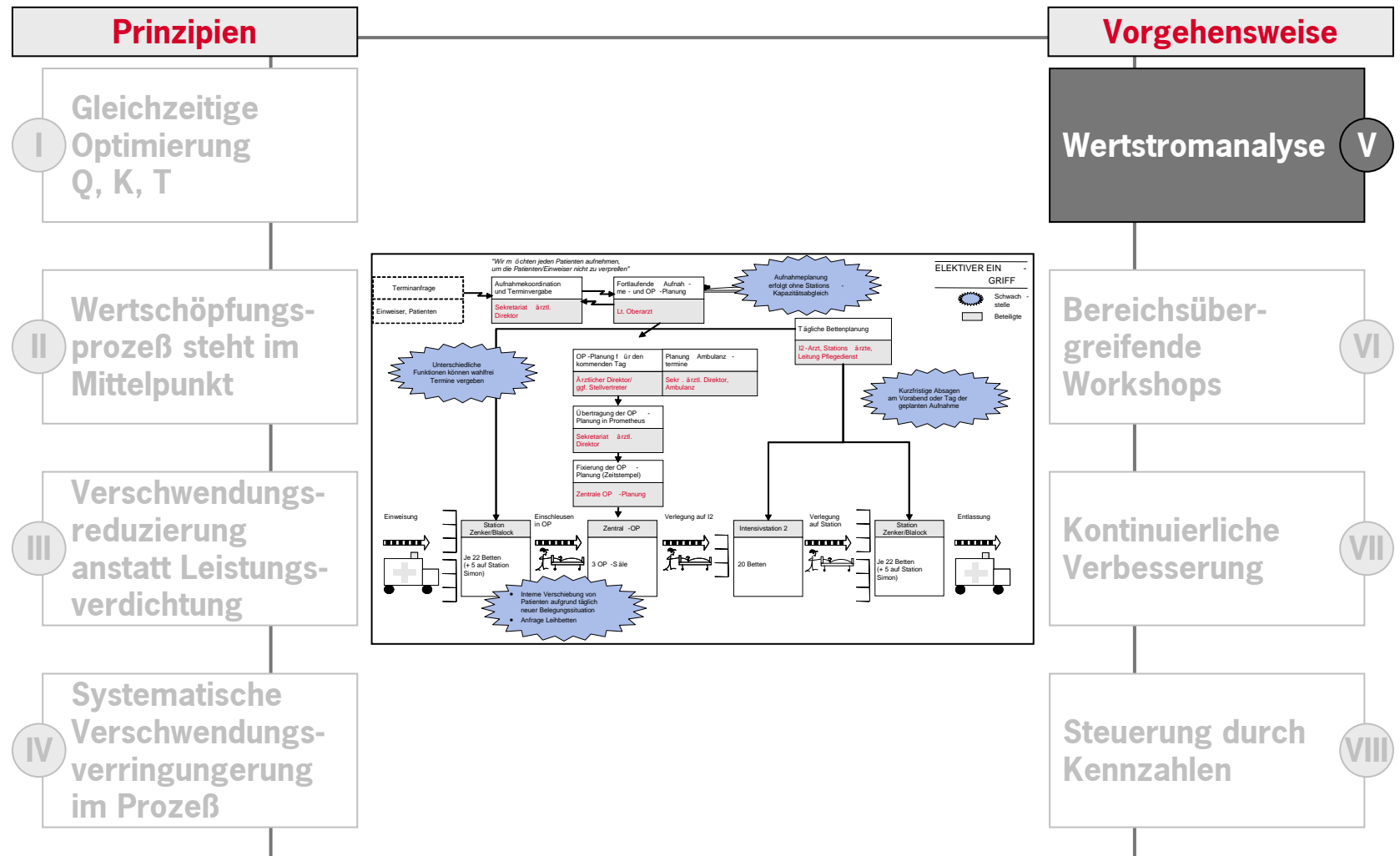
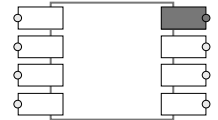
Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Der Prozeß wird mittels der Wertstromanalyse dokumentiert

Wertstromanalyse



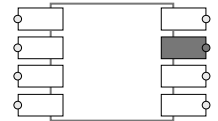
Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

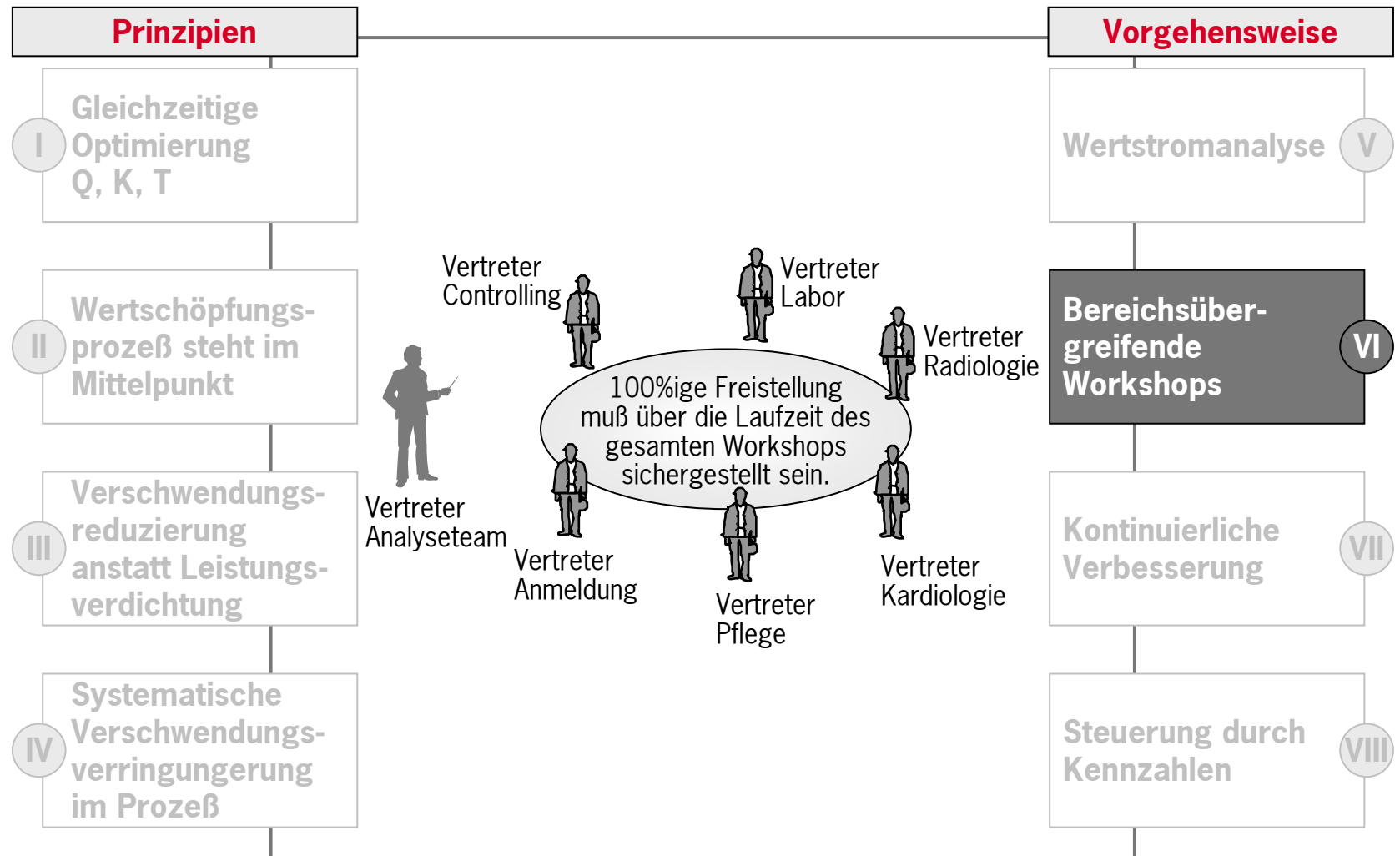
Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Wichtig ist die Integration aller Prozeßbeteiligten



Bereichsübergreifende Workshops



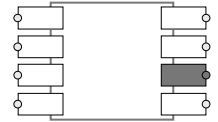
Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

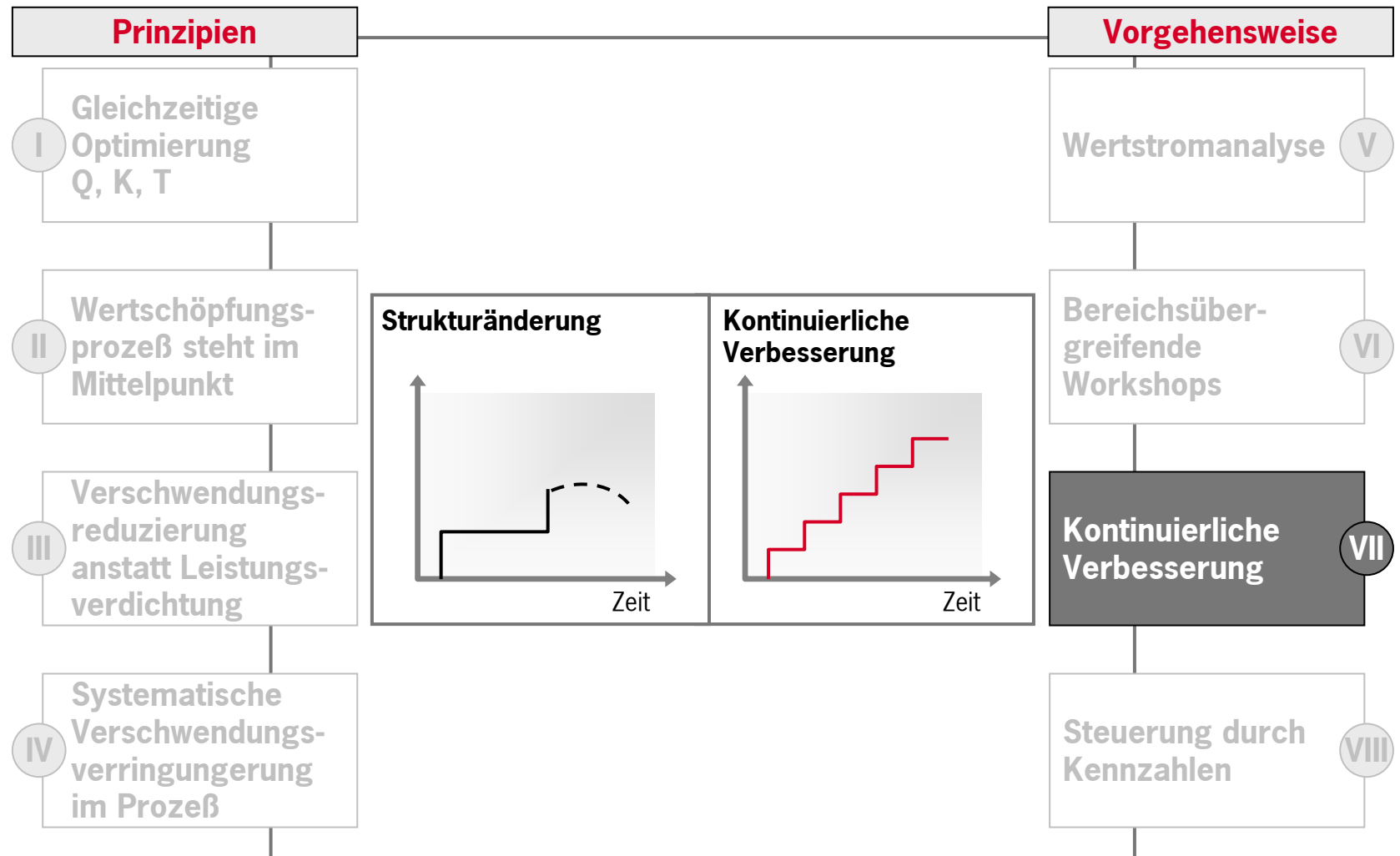
Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Umsetzungsorientierung führt zu kontinuierlicher Verbesserung



Kontinuierliche Verbesserung



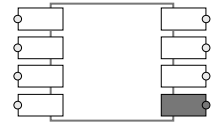
Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

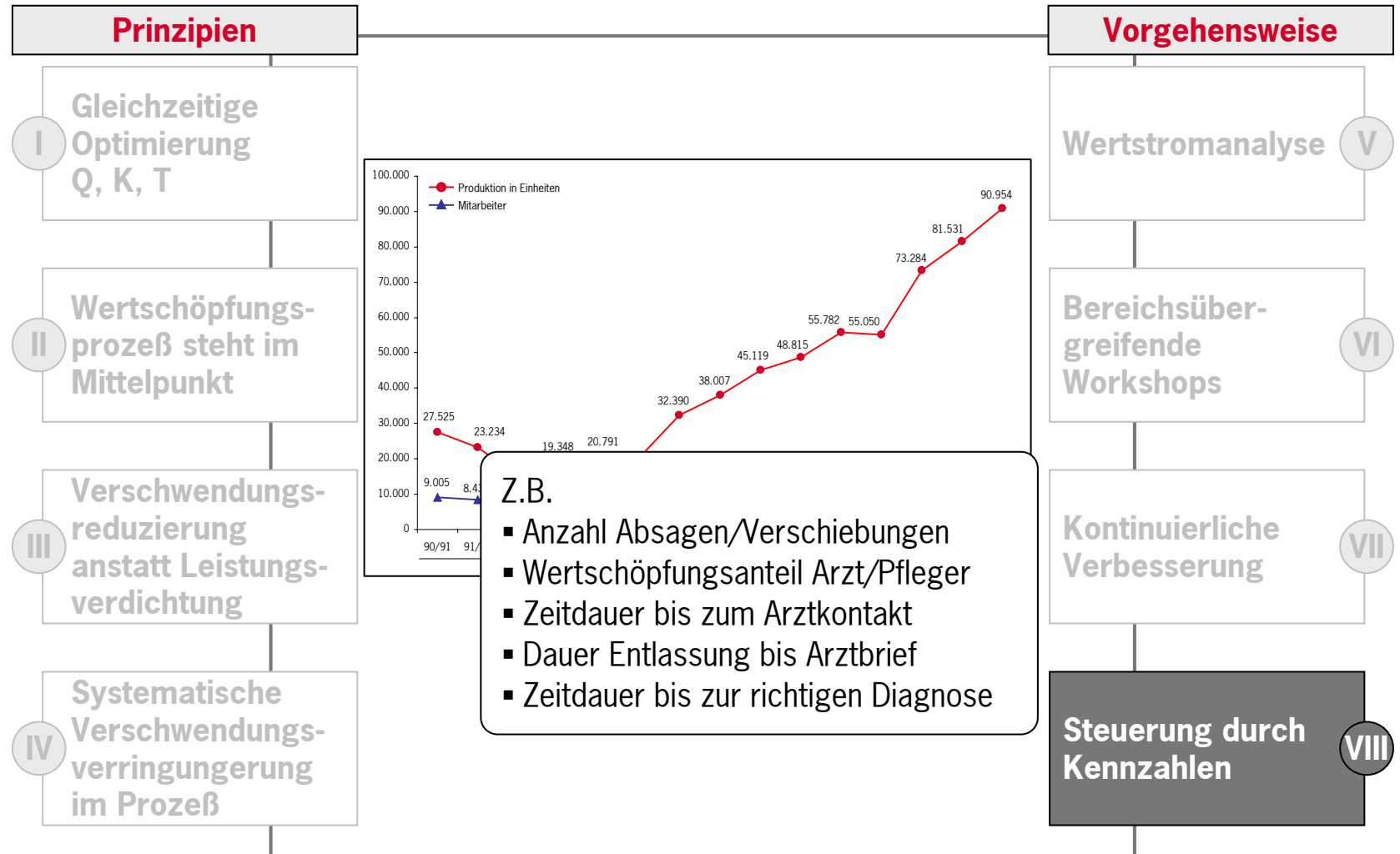
Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Zahlen, Daten, Fakten werden über Meinungen gestellt



Steuerung durch Kennzahlen



Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Agenda

- Herausforderungen Krankenhaus
- Herausforderungen Porsche
- Übertragbare Ansätze zur Optimierung
- **Ergebnisse der Pilotanwendung**



Die Einführung schlanker Prozesse erfolgt normalerweise in vier Schritten

Typische Vorgehensweise bei der Einführung

Inhalt	Teilnehmer	Dauer
① Informationsgespräch Kennenlernen des Ansatzes	Geschäftsführung	1/2 Tag
② Führungskräfte-Workshop Gemeinsames Verständnis der Prioritäten	Führungskräfte aller Bereiche	1 Tag
③ Pilotprojekt Nachweis der Wirksamkeit im eigenen Haus	Führungskräfte und Mitarbeiter Pilotbereich	3 - 4 Wochen
④ Umsetzung Flächendeckende, dauerhafte Anwendung	Alle Mitarbeiter	6 - 18 Monate

Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

Beim Lean Management liegt der Fokus auf der konsequenten Umsetzung

Handlungsempfehlungen an Geschäftsführer/Vorstände

- ➔ Bekennen Sie sich zur kontinuierlichen Verbesserung und arbeiten Sie selbst mit
- ➔ Schaffen Sie eine professionelle Veränderungsorganisation
- ➔ Schaffen Sie positive Beispiele („Leuchttürme“)
- ➔ Verankern Sie den Veränderungsprozeß in den Zielen der Führungskräfte
- ➔ Investieren Sie in die Qualifikation Ihrer Mitarbeiter
- ➔ Sorgen Sie für Konsequenz und Nachhaltigkeit



Herausforderungen
Krankenhaus

Herausforderungen
Porsche

Übertragbare Ansätze zur
Optimierung

Ergebnisse der
Pilotanwendung

**Man muß keine Sportwagen bauen, um schnelle Lösungen zu finden, ...
... aber es hilft**



Cornelius.Clauser@porsche.de