

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Einführung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Notwendigkeit zur Neuorientierung für Krankenhäuser .....	1
1.2 Ziel der vorliegenden Arbeit.....	3
1.3 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	5
<b>2 Vom Versorgungsauftrag zum Management von Krankenhäusern.....</b>	<b>9</b>
2.1 Entwicklung des deutschen Gesundheitswesens .....	9
2.2 Paradigmenwechsel in der Gesundheitswirtschaft .....	11
2.2.1 Abgrenzung von Gesundheit, Gesundheitsleistung und -wirtschaft.....	11
2.2.2 Das Krankenhaus als Akteur in der Gesundheitswirtschaft.....	14
2.3 Leistungsanbieter Krankenhaus .....	16
2.3.1 Aufbau- und Ablauforganisation im Krankenhaus .....	16
2.3.2 Systematik und Management von Leistungsprozessen.....	18
2.4 Wirkkraft bestehender Veränderungskonzepte zur Produktivitätssteigerung von Leistungsprozessen im Krankenhaus.....	22
<b>3 Applikation von Lean Managementprinzipien auf das Krankenhaus.....</b>	<b>27</b>
3.1 Historische Entwicklung der Lean Managementansätze .....	27
3.2 Vom Toyota-Produktionssystem zum Lean Thinking.....	30
3.2.1 Das Toyota-Produktionssystem nach Ohno .....	30
3.2.2 Eliminierung von Verschwendung als missionarischer Antrieb.....	33
3.2.3 Lean Thinking nach Womack/Jones .....	35
3.2.4 Merkmale und Techniken für die Anwendung von Lean Prinzipien.....	38
3.3 Fundierung der Idee „Lean Management im Krankenhaus“ .....	41
3.3.1 Ökonomisierung der Medizin?.....	41
3.3.2 Patientenorientierte Produktivitätssteigerung von Leistungsprozessen.....	43
3.3.2.1 Bedeutung von „Lean“ im Gesundheitswesen .....	43
3.3.2.2 Leistungsparameter zur Steuerung von Krankenhausprozessen .....	45
3.3.2.3 Formen von Verschwendung im Krankenhaus.....	47
3.3.2.4 Spezifikation von Leistungsarten in Krankenhausprozessen .....	49

3.3.3 Standardisierung als Basis der kontinuierlichen Verbesserung .....	51
3.4 Applikation der Lean Prinzipien auf Krankenhausprozesse.....	54
3.4.1 Lean Thinking im Krankenhauskontext.....	54
3.4.2 Krankenhausspezifizierte Lean Prinzipien.....	55
3.4.2.1 Spezifizierung des Patientenwertes als Ausgangspunkt.....	55
3.4.2.2 Identifikation des Wertstromes im Krankenhaus .....	57
3.4.2.3 Wertaktivitäten in den Patientenfluss bringen.....	59
3.4.2.4 Leistungen patientenorientiert abrufen .....	60
3.4.2.5 Kontinuierliches Streben nach Perfektion .....	62
3.4.3 Zusammenfassung: Übertragung der Lean Prinzipien auf das Krankenhaus .....	63
3.5 Von der Prozessorientierung zur Produktivitätssteigerung von Leistungsprozessen im Krankenhaus .....	65
<b>4 Empirische Untersuchung .....</b>	<b>69</b>
4.1 Forschungsstrategie im Krankenhausumfeld.....	69
4.2 „Lean-induzierte“ Steuerung von Veränderungsprozessen .....	72
4.2.1 Notwendigkeit zur Steigerung der Prozessproduktivität aus Praxissicht.....	72
4.2.2 Expertenevaluation zur Anwendbarkeit von Lean Prinzipien im Krankenhaus .....	74
4.2.3 Praxisrelevante Erfolgsfaktoren zur Einführung von Lean Projekten .....	80
4.3 Applikation von Lean Prinzipien auf den Unterstützungsprozess.....	82
4.3.1 Kreislauf von chirurgischen Instrumenten als Untersuchungsgegenstand .	82
4.3.2 Prozessoptimierungsprojekte in der Krankenhauspraxis .....	85
4.3.2.1 Bestandsanalyse im Instrumentenkreislauf.....	85
4.3.2.2 Evaluation der Krankenhausprojekte aus Lean Perspektive.....	91
4.3.3 Produktivitätssteigerungen durch Lean Prinzipien im indirekten Leistungsprozess .....	96
4.4 Applikation von Lean Prinzipien auf den Leistungserstellungsprozess .....	98
4.4.1 Klinischer Behandlungspfad als Untersuchungsgegenstand.....	98
4.4.2 Patientenpfade als Hebel zur Produktivitätssteigerung.....	101
4.4.2.1 Literaturreview: Wirksamkeit von Patientenpfaden .....	101

4.4.2.2 Evaluation der Applikation von Lean Prinzipien auf Patientenpfade .....	108
4.4.3 Wirkkraft der Lean Prinzipien zur Produktivitätssteigerung im klinischen Behandlungspfad.....	113
4.5 Krankenhausrelevante Erkenntnisse in der Anwendung von Lean Prinzipien zur Prozessverbesserung.....	116
<b>5 Einführung von Lean Projekten im Krankenhaus .....</b>	<b>119</b>
5.1 Implikationen für die Krankenhausführung.....	119
5.2 Handlungsempfehlungen für das Krankenhausmanagement.....	120
5.2.1 Orientierungsmodell zur Gestaltung von Veränderungsprozessen .....	120
5.2.2 Multiple-Nukleus-Strategie als Vorgehensstrategie .....	123
5.2.3 Operationalisierung von Lean Projekten.....	128
5.3 Management des Wandels im Krankenhaus.....	131
<b>6 Auf dem Weg zur patientenorientierten Produktivitätssteigerung von Gesundheitsleistungen .....</b>	<b>135</b>
Literaturverzeichnis .....	149
Anhang .....	173