Institut für Systemisches Management
und Public Governance

Universität St.Gallen



IMPacts

Health Care

IMP*acts* Ausgabe 09 – Juni 2015

Lean Hospital: Lean Production im Spital

Simone Gutzan, Michelle Tschumi, Harald Tuckermann und Johannes Rüegg-Stürm

Im Forschungsprogramm HealthCare Excellence (HCE) untersuchen wir seit März 2014 die Einführung von „Lean Hospital" im Kantonsspital Graubünden (KSGR). Diese wichtige strategische Initiative lässt tiefgreifende Veränderungen in der Arbeitsgestaltung, bereichsübergreifenden Kooperation und Führung erwarten.

Lean Production ist in der Industrie ein verbreiteter Ansatz der Qualitäts- und Effizienzsteigerung, der mit dem wachsenden Kostendruck in Spitälern Einzug hält. Vordergründig geht es dabei um die Eliminierung von nichtwertschöpfenden Aktivitäten. Hintergründig rückt Lean Production die Aufmerksamkeit stärker auf die Qualität der Wertschöpfung und auf hierzu erforderliche Erfolgsvoraussetzungen. Dazu gehören nicht nur räumliche, arbeitsphysiologische oder technologische Bedingungen, sondern auch die gewachsene Kooperations- und Führungspraxis für eine möglichst patientenzentrierte, über Bereichsgrenzen hinweg optimal abgestimmte Wertschöpfung.



Die Einführung und Verankerung von Lean Production ist in Spitälern herausfordernd. Hier sind viele spezialisierte Fachpersonen unterschiedlicher Disziplinen engagiert. Ihre jeweilige Perspektive und Expertise ist für eine erfolgreiche Behandlungstätigkeit notwendig. Gleichzeitig erschwert aber ihre Diversität ein gemeinsames Verständnis der Wertschöpfungsprozesse und deren Erfolgsvoraussetzungen.

„Lean Hospital" dient am KSGR dazu, die Qualität und Effizienz der Patientenversorgung zu steigern und unnötigen Stress abzubauen. Dazu ist es unerlässlich, auch bis anhin selbstverständlich praktizierte Formen der Zusammenarbeit und Führung in den Blick zu nehmen.

„Lean Hospital" erfordert daher eine kritisch-konstruktive Distanznahme zur etablierten Praxis – genau das, was *Management als reflexive Gestaltungspraxis* leisten muss. Unsere anwendungsorientierte Forschung zu „Lean Hospital" findet in der Notfallstation und im Departement Innere Medizin des KSGR statt. Ausgerichtet auf eine veränderte räumliche Infrastruktur entwickeln die Beteiligten im Notfall derzeit ihre Führungs- und Kooperationspraxis weiter. Im Departement Innere Medizin klären die Beteiligten zurzeit sorgfältig ihre Erfolgsvorstellungen von „Lean Hospital" und definieren entsprechende Leistungsindikatoren. Sie dienen dazu, Veränderungswirkungen, z.B. im Bereich der Abläufe, der Mitarbeitenden- und Patientenzufriedenheit sowie des Ressourcenverbrauchs zuverlässig feststellen zu können.

Im Kern unserer Forschung steht die Identifikation und Untersuchung grundlegender *Erfolgsvoraussetzungen* einer Einführung von Lean Production. Diese Erkenntnisse reflektieren wir regelmässig gemeinsam mit unseren Forschungspartnern. Mit diesem als Reflexions- und Innovationspartnerschaft verstandenen Ansatz wollen wir nicht nur zu einer patientenzentrierten Einführung von Lean Production beitragen, sondern auch zu einer förderlichen Management-Innovation. Im Zentrum steht die These, dass Lean Production nicht nur die Wertschöpfung für Patientinnen und Patienten berührt, sondern auch die Management-Praxis selbst. Viele Expertinnen und Experten gewinnen einen erweiterten Blick auf die gemeinsam praktizierte Kooperations- und Entscheidungspraxis, ihre Stärken, aber auch ihre Dysfunktionalitäten – und entdecken dabei neue Optionen gelingender Führung und Zusammenarbeit. Dadurch trägt Lean Hospital zu wirksamer Management-Innovation im Spital bei.

Quellen

Denis, J.-L., Lamothe, L. & Langley, A. (2006): Reforming Health Care: Levers and Catalysts for Change. In: Innovations in Health Care: A Reality Check. Eds.: Casebeer, A.L., Harrison, A. & Mark, A.L. Basingstoke: Palgrave Macmillan: 3-16.

Mitterlechner, M. & Rüegg-Stürm, J. (2014): Management als reflexive Gestaltungspraxis. In: IMPacts, 08: 17-19.

Sergi, V., Lusiani, M., Langley, A. & Denis, J.-L. (2014): Saying what you do and doing what you say: performative dynamics of lean management discourse. Conference Paper AOM: 1-36.

Autorenverzeichnis

Prof. Dr. Pietro Beritelli
Titular-Professor für Tourismus, Forschungszentrum Tourism and Transport

Simone Gutzan
Wiss. Mitarbeiterin, Forschungszentrum Organization Studies

Samuel Heer
Wiss. Mitarbeiter, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Christian Laesser
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Tourism and Transport

Dr. Matthias Mitterlechner
Projektleiter, Forschungszentrum Organization Studies

Dr. Stephan Reinhold
Wiss. Mitarbeiter, Forschungszentrum Tourism and Transport

Prof. Dr. Johannes Rüegg-Stürm
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Kuno Schedler
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Roland Scherer
Direktor IMP-HSG, Leiter Forschungszentrum Regional Science

Dr. Roger W. Sonderegger
Projektleiter, Forschungszentrum Public Management and Governance

Michelle Tschumi
Studentische Mitarbeiterin, Forschungszentrum Organization Studies

Prof. Dr. Harald Tuckermann
Assistenzprofessor, Vizedirektor IMP-HSG, Leiter Forschungsprogramm HealthCare Excellence

Dr. Ralf-Eckhard Türke
Projektleiter, Forschungszentrum Public Management and Governance

Dr. Kristina Zumbusch
Projektleiterin, Forschungszentrum Regional Science

Bildnachweis

iStockphoto.com © skynesher: S. 24

www.pixabay.com: Titelbild; S. 4; S. 8; S. 12; S. 15; S. 16; S. 19; S. 27; S. 28

IMPRESSUM

ISSN 2235-3844

Institut für Systemisches Management und Public Governance IMP-HSG
Universität St. Gallen
Dufourstrasse 40a
CH - 9000 St. Gallen
Fon +41 71 224 25 25
Fax +41 71 224 25 36
www.imp.unisg.ch

Nächste Ausgabe
erscheint im
Dezember 2015
zum Thema
„Wirkung“