

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Die Sicht des Geschäftsführers eines privaten Krankenhauses auf seine Branche	1
1.2	Die Sicht eines vormals in der Industrie tätigen Lean-Beraters ...	3
2	Was ist Lean?	5
2.1	Historie	5
2.2	Die drei Ebenen von Lean	10
2.3	Variabilität, Inflexibilität, Verschwendung – die drei Haupthandlungsfelder bzw. Hauptfeinde im Kontext von Lean ...	15
3	Projektbeispiel Aufnahme- und Sprechstundenzentrum	23
3.1	Ist-Situation der elektiven Aufnahme	26
3.2	Auftragsklärung für das Lean-Projekt	28
3.3	Projektvorbereitung	28
3.4	Analysephase	30
3.5	Entwicklung des Soll-Konzeptes	30
3.6	Simulationen	38
3.7	Architektenplanung und Umbau	39
3.8	An- und Hochlauf	40
3.9	Optimierungsphase	40
3.10	Eingeführte Prinzipien des Lean Managements	42
3.11	Herausforderungen während der Projektarbeit	43
3.12	Ergebnisse	44
4	Thesen	47
4.1	Einleitung	47
4.2	Ich oder Wir – Wer steht hier eigentlich im Mittelpunkt?	47

4.3	Schildkröte oder Hase – Wie lange dauert es, und wo geht es lang?	52
4.4	Jogger oder Sprinter – Kann ich es schaffen?	60
4.5	Erbsen oder Melonen – Wie genau muss es sein?	64
4.6	Kopf oder Bauch – Wonach will ich mich richten?	75
4.7	Aktion oder Reaktion – Brauche ich einen Plan?	78
4.8	Bleistift oder PC – Wie modern soll es sein?	82
4.9	Schauen oder Anfassen – Wo stehe ich als Führungskraft?	88
4.10	Neu oder Secondhand – Was kann ich mir leisten?	94
4.11	Sehen oder Glauben – Gilt nur, was ich beweisen kann?	99
4.12	Bund oder Länder – Wie souverän will ich sein?	103
4.13	Hart oder weich – Wofür gebe ich das Geld aus?	107
4.14	Von oben oder unten – Wie führt hier wer?	111
4.15	Autos oder Menschen – Wie groß ist die Schnittmenge?	113
4.16	Hopp oder Top – Was ist hier passiert?	121
5	Prozessverbesserung mit Change Management und Kommunikationstraining	129
5.1	Change Management	129
5.2	Kommunikationstraining	140
6	Fazit	145
6.1	Allgemein	145
6.2	Zehn goldene Regeln für das Management	146
6.3	Lean Management im Krankenhaus in aller Kürze	151
7	Ausblick	155
8	Anhang: Methodenbeschreibung	159
8.1	Storyboard	159
8.2	Mitarbeiterbefragung	162
8.3	Prozessmapping	165
8.4	Kreidekreis-Analyse	167
8.5	Wegediagramm (Spaghetti-Diagramm)	170
8.6	Arbeitsschritte-Analyse	172
8.7	Mehrfachmomentaufnahme	175
8.8	Problemlösungsblatt (Maßnahmenblatt)	178
8.9	A3-Problemlöseblatt	181
Literatur	185