

Projektarbeit im Rahmen des BBDK-Traineeprogramms (33. Kurs) zum Thema:

## **Nachhaltige Qualitäts- und Effizienzsteigerung im Krankenhaus – welchen Beitrag kann KAIZEN leisten?**

Vorgelegt von: Christine Knosala, St. Josefs-Hospital Wiesbaden GmbH  
Maria Kulesch, Kplus Gruppe GmbH  
Julian Müller, Katholisches Klinikum Bochum gGmbH  
Philipp Steinhaus, Katholische St. Lukas Gesellschaft mbH Dortmund

Krankenhäuser sehen sich heutzutage, mehr denn je, der Herausforderung ausgesetzt, den Spagat zwischen einer nachhaltigen medizinischen Versorgungsqualität und dem wirtschaftlichen Druck erfolgreich zu meistern. Nur wenn dieses Gleichgewicht eine ausgewogene Balance erfährt, kann ein Krankenhaus erfolgreich sein.

Die Vergangenheit zeigt, dass stationäre Leistungserbringer eine Diversität an Instrumenten entwickelten, welche darauf abzielten, deren Effizienzgrad mittels Kostensenkungen und Leistungsausweitungen zu steigern. Der Erfolg stellte sich jedoch nachweislich nur marginal ein. Viele Krankenhäuser schreiben „rote Zahlen“. Dies lässt die Schlussfolgerung zu, dass sowohl die Ausgabenseite als auch die Einnahmenseite endlich zu sein scheinen. Einerseits kann Verknappung nur in dem Maße erfolgen, solange die Versorgungsqualität hierunter nicht leidet. Andererseits werden Mehrleistungen mit Vergütungsabschlägen versehen.

Dieses Dilemma leitet zu der Frage: Existiert ein Konzept, das den Krankenhäusern Effizienzsteigerungen bei einer gleichzeitigen Verbesserung der Versorgungsqualität verspricht?

Die Antwort hierauf könnte KAIZEN geben. Dieser konzeptionelle Lösungsansatz strebt eine kontinuierliche und nachhaltige Neugestaltung der unternehmensinternen und kundenorientierten Organisations- und Verbesserungsprozesse an.

Aus diesem Grund widmet sich die vorliegende Projektarbeit folgender Frage: Welchen Beitrag kann diese japanische Management-Philosophie für eine nachhaltige Qualitäts- und Effizienzsteigerung im Krankenhaus leisten?

Zur stichhaltigen Beantwortung wird zunächst das theoretische Grundkonzept analysiert. Darauf aufbauend zeigt die Arbeit Implikationen zur Verwirklichung von Kaizen im Krankenhaus auf. Anhand von Beispielen werden die Chancen einer Konzept-Einführung aufgezeigt sowie der Realitätsbezug hergestellt. Die hierdurch eruierten Ergebnisse stellen die Basis für die abschließende Diskussion dar. In dieser setzt sich die Arbeit mit der Frage auseinander, inwiefern sich das Einführen des Kaizen-Konzeptes zur Bewältigung der aktuellen und prospektiv drohenden Herausforderungen als unumgänglich herauskristallisiert.

Die Arbeit deckt auf, dass Kaizen einen äußerst kontroversen Sachverhalt darstellt. Es stehen sich dabei eine ideale Management-Theorie mit großer Bandbreite an Chancen und eine Vielzahl an Hürden für eine erfolgreiche Implementierung gegenüber.