

---

# Lean Hospital

Ausbildung & Beratung für optimale Abläufe im Krankenhaus



**Veranstaltungsorte:** Darmstadt + Dortmund + Inhouse

# Lean Hospital Ausbildung

Kompaktseminare für optimale Abläufe im Krankenhaus



Auf unseren Krankenhäusern lastet ein enormer Druck: hohe Kosten, herausfordernde Arbeitsbedingungen, zu hohe Belegungsraten und Personalmangel sind an der Tagesordnung. Darunter leidet die Behandlungsqualität und die Mitarbeiterzufriedenheit.

Reibungslose Abläufe im Krankenhaus dienen nicht nur dem Wohl der Patienten, sondern schaffen auch optimale Arbeitsbedingungen für alle Beschäftigten – eine wichtige Grundlage, um maximale Leistungen erbringen zu können. Mit Lean Hospital – dem „schlanken Krankenhaus“ – zieht dort die Philosophie des Lean Managements ein, um ergänzend zu einem bereits etablierten Qualitätsmanagementsystem verschwendungsfreie und transparente Prozesse zu schaffen, die wertschöpfend sind und gleichzeitig die Wirtschaftlichkeit erhöhen.

In unserer Seminarreihe Lean Hospital zeigen wir Ihnen, wie Sie mit bewährten Methoden wie beispielsweise 5S oder Shopfloor Management, die Schwachstellen Ihrer Krankenhausprozesse erkennen und nachhaltig verbessern können.

Durch die Teilnahme an verschiedenen Seminaren aus dieser Reihe, können Sie zudem folgende attraktive Titel erwerben: Lean Hospital Professional und Lean Hospital Specialist.

## ! SICHER BUCHEN –

Bei uns können Sie risikofrei buchen.

Sollten Sie aufgrund behördlich angeordneter Corona-Einschränkungen für Veranstaltungen oder Reisen nicht am Seminar teilnehmen dürfen, können Sie selbstverständlich jederzeit kostenfrei umbuchen. Gemäß unserer AGB können Sie bis 31 Tage vor Seminarbeginn auch aus persönlichen Gründen kostenlos stornieren.

## AUSBILDUNGSINHALTE

### Punkte sammeln mit Lean Hospital Seminaren

Die Seminare unserer Lean-Hospital-Reihe sind jeweils mit einem Punktwert (**Credit**) ausgestattet. Mit der Teilnahme an mehreren Seminaren erweitern Sie nicht nur Ihr Wissen, sondern erhalten durch das Sammeln der Credits auch zertifizierte Abschlüsse:

- Lean Hospital Professional – notwendig sind 4 Credits
- Lean Hospital Specialist – notwendig sind 6 Credits

Für das Ausstellen des Zertifikates wird eine Zertifikats- und Bearbeitungsgebühr von 150 Euro erhoben.

## SEMINARÜBERSICHT

### Ihre Lean-Hospital-Seminare in dieser Broschüre

Wählen Sie die REFA-Seminare aus dem Bereich Lean Hospital nach Ihren Interessen und betrieblichen Anforderungen. Wenn Sie ein Zertifikat anstreben, starten Sie idealerweise mit einem der ersten beiden Seminare.

Credits	Seminare		Seite
2	Lean Hospital – Grundlagen	Mit bewährten Methoden zum schlanken Krankenhaus	4
3	Lean Hospital Camp	Intensivseminar für ein schlankes Krankenhaus	5
1	Lean Hospital – 5S-Aktion	Mit Methode zum verschwendungsfreien Krankenhaus	6
2	Lean Hospital – Leadership	Zukunftsfähig führen im Krankenhaus	7
1	Lean Hospital – Shopfloor Management	Vor Ort die Führung übernehmen	8
	Inhouse-Seminare	Unsere Weiterbildung bei Ihnen vor Ort	9
	Praktische Hinweise		10
	REFA-Online-Seminare – live & interaktiv		11

## Lean Hospital – Grundlagen

Mit bewährten Methoden zum schlanken Krankenhaus



2  
CREDITS



 <b>Dauer</b>	2 Tage	 <b>Termine</b>	15.03.–16.03.2023 <b>Dortmund</b> S-4401/5863 06.09.–07.09.2023 <b>Dortmund</b> S-4401/5864
 <b>Preis</b>	950 Euro zzgl. MwSt.		
 <b>Kontakt</b>	Torsten Klanitz 06151 8801-125 torsten.klanitz@refa.de		
 <b>Alternativ</b>	Auch als Inhouse-Seminar buchbar.		 <a href="https://www.refa.de">buchen: refa.de</a>



Die Gesundheitskosten sind in Deutschland in den letzten Jahren stark gestiegen. Um dem wirtschaftlichem Druck auch im Wettbewerb der Krankenhäuser untereinander entgegenzuwirken, suchen diese zunehmend nach Wegen, die Effizienz und Wirtschaftlichkeit bei gleichbleibender Qualität zu verbessern und ungenutzte Ressourcenpotenziale zu nutzen. Hier setzt Lean Management – in Ergänzung zum Qualitätsmanagement und der DIN EN ISO 9001 – als erfolgreiches Managementtool an.

### ZIELGRUPPEN

Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen Bereichen des Krankenhauses (Ärztlicher Dienst, Pflege, Verwaltung, Infrastruktur)

### SEMINARZIELE

- Sie verfügen über Lean-Hospital-Hintergrundwissen und kennen japanische Managementkonzepte.
- Sie kennen die Lean-Philosophie im Krankenhaus mit ihren Grundprinzipien und können Verschwendung vorbeugen.
- Sie wissen, wie das Flussprinzip funktioniert und kennen die Patient Journey sowie Messgrößen, Kennzahlen und kritische Erfolgsfaktoren im Lauf der Patient Journey unter Beachtung der Lean-Grundprinzipien.
- Sie verfügen über die Grundlagen für eine nachhaltige Effizienzsteigerung in Ihrem Krankenhaus durch Einsatz von Lean-Verbesserungs- und Bewertungs-Arbeitsweisen.
- Sie können Mitarbeiter für Verbesserungen motivieren und den Lean-Gedanken im Krankenhaus verankern.

- Sie kennen sich mit Lean Leadership und dem Lean-Services-Zyklus DIN SPEC 77007:2018-08 aus.
- Sie nehmen praktische Tipps mit, um das Gelernte in Ihrem Krankenhaus erfolgreich anzuwenden.

### SEMINARINHALTE

- Pionierleistungen und Innovationen (Muda, TPS, 5S)
- Lean like Toyota: Grundlagen japanischer Managementkonzepte (Kaizen, TPM, Lean)
- Lean-Philosophie im Krankenhaus und die Grundprinzipien:
  - Sieben Formen der Ressourcenverschwendung im Krankenhaus und
  - Patient Journey
- Lean-Verbesserungsarbeitsweisen zur Nivellierung der Arbeitsauslastung (Heijunka) auf einer Bettenstation mit Visualisierung/KVP-Tafel
- Lean-Bewertungs-Arbeitsweisen mit Go To Gemba, (Shopfloor und Teamboard) und Wertstromanalyse
- Auf die Führung kommt es an: Lean Leadership im Kontext des Leitfadens Lean Services DIN SPEC 77007:2018-08

## Lean Hospital Camp

Intensivseminar für ein schlankes Krankenhaus



3  
CREDITS



 <b>Dauer</b>	3 Tage	 <b>Termine</b>	15.08.-17.08.2023	<b>Dortmund</b>	S-4402/5861
 <b>Preis</b>	1.425 Euro zzgl. MwSt.				
 <b>Kontakt</b>	Torsten Klanitz 06151 8801-125 torsten.klanitz@refa.de				
 <b>Alternativ</b>	Auch als Inhouse-Seminar buchbar.				

 buchen: [refa.de](https://refa.de)



Krankenhäuser stehen heute vor enormen Herausforderungen, da sie mit steigenden Kosten zu kämpfen haben und im Wettbewerb untereinander ihre Position nicht verlieren wollen. Mit Lean Management ist es möglich, durch die Vermeidung von Verschwendung optimale Abläufe zu schaffen. In unserem Lean Hospital Camp lernen Sie die Grundlagen japanischer Managementkonzepte und die Lean-Philosophie mit ihren Grundprinzipien im Krankenhaus kennen. Damit sind Sie in der Lage, Lean-Hospital-Projekte zu starten bzw. begonnene Projekte zielgerichtet fortzuführen.

### ZIELGRUPPEN

Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen Bereichen des Krankenhauses (Ärztlicher Dienst, Pflege, Verwaltung, Infrastruktur)

### SEMINARZIELE

- Sie haben einen umfassenden Einblick in das Thema Lean Hospital. Mit diesem Basiswissen können Sie in Ihrem eigenen Krankenhausbereich erste Lean-Hospital-Projekte beginnen und umsetzen.
- Sie verfügen über fundiertes Führungs-Know-how zum Thema Lean Leadership, um Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten zu können.
- Sie kennen Themen der effizienten Prozessführung sowie bewährte Arbeitsweisen zur Bewertung und Verbesserung von Qualität, Effizienz und Patientenwohl im Krankenhaus.

### SEMINARINHALTE

- Grundlagen japanischer Managementkonzepte
- Kaizen-Managementkonzept
- Lean-Philosophie mit ihren Grundprinzipien im Krankenhaus
- Lean Leadership im Kontext des Leitfadens Lean Services DIN SPEC 77007:2018-08
- Management von Transformationsprozessen nach Lewin und Kotter mit Change-Modell und Scrum für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement im Krankenhaus
- Modell des situativen Führens nach Hersey und Blanchard
- Lean-Bewertungs-Arbeitsweisen: Wertstromanalyse, Prozessverbesserungs-Workshop (RPIW), Go To Gemba (Shopfloor), A3-Bericht
- Lean-Verbesserungs-Arbeitsweisen: 5S-Methode, Standard Work und Best Practice, Visualisierung und KVP-Tafel, Nivellierung der Arbeitsauslastung (Heijunka), First-Defect-Stop (Jidoka)

## Lean Hospital – 5S-Aktion

Mit Methode zum verschwundungsfreien Krankenhaus



**Dauer** 1 Tag



**Termine** 03.03.2023  
12.09.2023

**Dortmund** S-4404/5859  
**Dortmund** S-4404/5860



**Preis** 590 Euro zzgl. MwSt.



**Kontakt** Torsten Klanitz  
06151 8801-125  
torsten.klanitz@refa.de



**Alternativ** Auch als Inhouse-Seminar buchbar.



Suchen Sie noch oder arbeiten Sie schon? Jeder, der im Krankenhaus tätig ist, kennt Beispiele für Zeitverschwendung durch unnütze Suchvorgänge am Arbeitsplatz: Visiten müssen wegen fehlender Instrumente unterbrochen werden, beim Diktieren der Arztbriefe fehlen Befunde oder häufig nachgefragte Materialien werden in improvisierten „Notdepots“ untergebracht, anstatt an einem fest zugewiesenen Platz. Häufig fehlen eindeutige Materialpläne für Bestückung und Überprüfung des Mindesthaltbarkeitsdatums.

### ZIELGRUPPEN

Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen Bereichen des Krankenhauses (Ärztlicher Dienst, Pflege, Verwaltung, Infrastruktur)

### SEMINARZIELE

- Sie kennen die sieben Formen der Ressourcenverschwendung im Krankenhaus und ihre Auswirkungen.
- Sie können die fünf Schritte der 5S-Methode (selektieren, sortieren, säubern, standardisieren, Selbstdisziplin) im Krankenhausalltag umsetzen.

### SEMINARINHALTE

- 5S-Methode im Überblick
- Formulare und Arbeitshilfen für die 5S-Aktion
- Planung und Durchführung eines 5S-Audits
- Management von Veränderungsprozessen im Krankenhaus

## Lean Hospital – Leadership

Zukunftsfähig führen im Krankenhaus



2  
CREDITS



**Dauer** 2 Tage



**Termine** 12.10.–13.10.2023 **Dortmund** S-4405/5865



**Preis** 950 Euro zzgl. MwSt.



**Kontakt** Torsten Klanitz  
06151 8801-125  
torsten.klanitz@refa.de



**Alternativ** Auch als Inhouse-Seminar buchbar.



buchen: [refa.de](https://www.refa.de)



E-Health, Digitalisierung, künstliche Intelligenz (KI) – es gibt genügend Schlagworte, die in den Krankenhäusern kursieren und zeigen: Eine traditionelle, extrem hierarchisch umgesetzte Führung wird diesen disruptiven Veränderungsprozessen und Herausforderungen nicht mehr gerecht, da sie kreative Konzepte und innovative Prozesse für die Zukunft behindert. Hierbei sind es vor allem Führungskräfte im Krankenhaus, die sich neu aufstellen müssen. Der alte Führungstyp, der Aufgaben strikt anordnet und Mitarbeiter streng überwacht, ist nicht mehr zukunftsfähig.

### ZIELGRUPPEN

Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen Bereichen des Krankenhauses (Ärztlicher Dienst, Pflege, Verwaltung, Infrastruktur)

### SEMINARZIELE

- Sie verfügen über ein ganzheitliches Verständnis der Lean-Philosophie im Krankenhaus.
- Sie wissen, dass Führung in Zeiten des Wandels mit einer traditionellen, extrem hierarchisch umgesetzten Führung den disruptiven Veränderungsprozessen und Herausforderungen im Krankenhaus nicht mehr gerecht werden kann.
- Sie kennen die Aufgaben des Managements und der Führung am Lean-Services-Zyklus.
- Sie haben Lean-Leadership-Grundlagenkenntnisse und kennen die Erfolgsfaktoren emotionaler Kompetenz, situativer Führung und Methodenkompetenz.

### SEMINARINHALTE

- Lean-Philosophie im Krankenhaus und die Grundprinzipien
- Das Krankenhaus als „Professionsbürokratie“ versus einer Führungskultur des Gelingens
- Lean-Services-Zyklus
- Management von Transformationsprozessen nach Lewin und Kotter mit Change-Modell und Scrum für ein erfolgreiches Veränderungsmanagement im Krankenhaus
- Modell des situativen Führens nach Hersey und Blanchard
- Lean Leadership im Kontext des Leitfadens Lean Services DIN SPEC 77007:2018-08

# Lean Hospital – Shopfloor Management

Vor Ort die Führung übernehmen



**Dauer** 1 Tag



**Termine** 27.06.2023

**Dortmund** S-4403/5866



**Preis** 590 Euro zzgl. MwSt.



**Kontakt** Torsten Klanitz  
06151 8801-125  
torsten.klanitz@refa.de



**Alternativ** Auch als Inhouse-Seminar buchbar.



buchen: [refa.de](https://refa.de)



„Go see, ask why, show respect“ – so beschreibt Toyota die Arbeitsweise des Shopfloor Managements und meint damit, dass sich Führungskräfte direkt am Ort des Geschehens (jap. Gemba, engl. Shopfloor) einen weitreichenden Gesamtüberblick verschaffen sollten, um fundierte Entscheidungen treffen zu können. Im Krankenhaus bedeutet dies, dass sie beispielsweise auf der Station oder im OP durch Beobachtung Informationen über Abläufe aus erster Hand gewinnen und bei Missständen zeitnah in das Geschehen eingreifen können, um Prozesse zu optimieren.

## ZIELGRUPPEN

Mitarbeiter und Führungskräfte aus allen Bereichen des Krankenhauses (Ärztlicher Dienst, Pflege, Verwaltung, Infrastruktur)

## SEMINARZIELE

- Sie wissen, wie Sie Shopfloor Boards aufbauen und zur optimalen und kontinuierlichen Steuerung und Prozessverbesserung nutzen können.
- Sie können die Bestandteile des Shopfloor Boards u.a. zur Einsicht von Kennzahlen (z.B. Wartezeiten) und Transparenz des Mitarbeitereinsatzes nutzen.
- Sie lernen die Durchführung eines Gemba Walks als tägliche Routine kennen.
- Sie lernen, wie eine optimale Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Führungskraft gelingen kann.

## SEMINARINHALTE

- Elemente des Shopfloor Managements
- Elemente eines Shopfloor Boards
- Durchführung eines Gemba Walks
- Führung in Zeiten des Wandels

## Inhouse-Seminare – Unsere Weiterbildung bei Ihnen vor Ort



### Inhouse-Seminar – Vorteile

- Schon ab wenigen Teilnehmern möglich
- Intensivtraining angepasst an die Schwerpunkte Ihrer Organisation
- Sie wählen Ihren Termin selbst
- Keine Reisezeit und auch keine Reisekosten für die Teilnehmer
- Preisvorteil nutzen: Ein Inhouse-Training rechnet sich oft schon ab dem vierten Teilnehmer

... außerdem wird durch das gemeinsame, intensive Training der Teamgeist gestärkt, was nachhaltig zu einer effektiveren Zusammenarbeit und höheren Produktivität führt.

So schaffen Sie mit dem zusätzlichen Fachwissen auch gleichzeitig eine gute Basis zur Steigerung der Motivation Ihrer Mitarbeiter.

### Unser Produktmanager

... bespricht mit Ihnen gerne Inhalte, Dauer sowie Ziele Ihrer Veranstaltung.

Gemeinsam mit Ihnen und unseren Trainern entwickeln wir Ihr individuelles Seminar.

### Ansprechpartner



Torsten Klanitz  
Produktmanager  
Lean Management  
06151 8801-125  
torsten.klanitz@refa.de

## Lean Hospital Beratung

### Schlanke Prozesse im Krankenhaus



Krankenhäuser arbeiten seit Jahren unter schwierigen Bedingungen: Die Gesundheitskosten sind stark gestiegen und durch den gegenseitigen Wettbewerb der Krankenhäuser untereinander ist eine zusätzliche Belastung entstanden. Zudem finden sich an zahlreichen Stellen historisch gewachsene und tradierte Strukturen, die zu ineffizienten Krankenhausprozessen führen.

Mit **Lean Management im Krankenhaus** setzen wir genau hier an und decken ungenutzte Ressourcenpotenziale auf, um Verschwendung in Ihren Prozessen nachhaltig zu vermeiden und die Wirtschaftlichkeit und Effizienz Ihrer Abläufe zu erhöhen. Durch gute Planung und Organisation erlangen Sie damit eine Nivellierung der Auslastung. Wir sorgen dafür, dass ein Fluss kontinuierlicher Wertschöpfung entsteht, welcher sich am „Just-in-time-Konzept“, der Patientensicherheit und der Qualität orientiert. So können beispielsweise Wartezeiten oder Übermedikation vermieden werden, wenn an den richtigen Stellschrauben gedreht wird.

Im Fokus unserer Arbeit stehen auch die Führungspersonen, da diese im Lean Hospital eine verantwortungsvolle Rolle einnehmen. Wir schulen Ihre Mitarbeiter und machen sie stark für die neue Aufgabe, bei der es darum geht, Abweichungen zu erkennen, Probleme nachhaltig zu lösen, die Geschehnisse am Einsatzort der Mitarbeiter – also beim Patienten – im Blick zu haben und letztend-

lich Ressourcen optimal einzusetzen, damit keine Verschwendung mehr entsteht. In Ergänzung zum Qualitätsmanagement und der DIN EN ISO 9001 setzen wir genau die Methoden ein, die sich bewährt haben und ein Veränderungs-Monitoring zulassen.

Wir begleiten Sie von Anfang an auf dem Weg, den Lean-Gedanken in Ihrem Krankenhaus umzusetzen. Sind Sie bereit, die Lean-Philosophie in Ihrem Krankenhaus zu verankern? Lassen Sie sich von uns beraten und gehen Sie den Schritt zu mehr Patientenwohl, nachhaltigen Verbesserungen und höherer Wirtschaftlichkeit gemeinsam mit Ihrem Team und unseren Experten.

> [www.lean-management-beratung.de](http://www.lean-management-beratung.de)

## Auf die Umsetzung kommt es an!

### Unsere Lean-Hospital-Expertin: Prof. Dr. Kirstin Börchers

Wer die Lean-Philosophie erfolgreich im Krankenhaus etablieren will, benötigt Expertenwissen und Berater, die sich mit der Anwendung der passenden Tools auskennen, damit die Realisierung langfristig gelingt.

Unser Team mit Prof. Dr. Kirstin Börchers an der Spitze ist seit 2004 beratend in der Gesundheitswirtschaft tätig und wurde 2015 als „TOP CONSULTANT“ ausgezeichnet.

Mit einem für Ihre Klinik individuelles und speziell auf die Gesundheitsbranche abgestimmten Konzept führen unse-

re Experten Ihre Mitarbeiter verantwortungsvoll, ergebnisorientiert und professionell an das Thema Lean Hospital heran und sorgen für eine nachhaltige Umsetzung der zuvor vereinbarten Ziele.

Ein fairer, respekt- und vertrauensvoller Umgang miteinander sind dabei selbstverständlich.

#### Prof. Dr. Kirstin Börchers begleitet Ihr Lean-Hospital-Projekt mit fundiertem Fachwissen aus langjähriger Erfahrung:

- Über 15 Jahre Erfahrung in Projektarbeiten des Gesundheitswesens
- Fachärztin für Gynäkologie und Geburtshilfe
- Lehrbeauftragte für die Lehrveranstaltung „Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen“
- Honorarprofessorin
- Seminarleiterin für Qualitätsmanagement-Seminare im Gesundheitswesen
- Autorin von Fachbüchern zum Thema Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen
- REFA-Beraterin



Gerne klären wir in einem unverbindlichen und kostenlosen Gespräch Ihren individuellen Beratungsbedarf. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage!

#### Kontakt und Information



**Torsten Klanitz**  
Produktmanager  
Lean Management  
06151 8801-150  
lean@refa.de



**Standorte:** Darmstadt + Dortmund + Inhouse



Herausgeber:

REFA AG  
ein Unternehmen der REFA® Group  
Emil-Figge-Straße 43  
44227 Dortmund

Die REFA Group hat ein prozess-orientiertes QM-System. Im Sinne dieses Systems ist für die REFA Group „Qualität in der Weiterbildung“ ein permanenter Anspruch.

© REFA AG 10/2022

[www.refa.de](http://www.refa.de)

Das Know-how.  
Seit über 90 Jahren.