

Warum Dr. Nathan Patienten nicht gerne warten lässt

Feste Strukturen zu ändern – das ist gerade in der klassischen Organisation eines Klinikbetriebs nicht einfach. Dr. Michel Nathan, Generaldirektor des Luxemburger Krankenhauses Centre Hospitalier Emile Mayrisch, schreckt das nicht. In einer Neuausrichtung der Prozesse sieht er viele Vorteile für Ärzte und Patienten.

□ REINER SCHLOZ

📷 MARIJAN MURAT

Es ist gerade mal vier Jahre her, da fühlte sich Dr. Michel Nathan noch wie der einsame Rufer in der Wüste. „Man hat mich für meine Ansichten belächelt“, sagt der Generaldirektor des Centre Hospitalier Emile Mayrisch in Luxemburg. Damals hielt der weitgereiste Urologe einen Vortrag in Paris. Es ging um die Denkweise und die Qualitätsansprüche der japanischen Automobilindustrie und was ausgerechnet Krankenhäuser daraus lernen könnten. „Von Porsche Consulting“, sagt Dr. Nathan, „wusste ich da noch überhaupt nichts.“

Inzwischen ist das anders. In einem achtwöchigen Projekt optimierten die Porsche-Berater die Abläufe in dem Luxemburger Klinikum. Im Bereich

des Gesundheitswesens war es eines der ersten Auslandsprojekte der Berater. „Und das auch noch in einem Gesundheitssystem, das eine Steigerung der Effizienz aktuell nicht honoriert“, sagt Projektmanager Klaus-Dieter Pannes. Denn während deutsche Krankenhäuser mit der Fallpauschale kämpfen, wird in Luxemburg praktisch jede erbrachte Leistung bezahlt. Im Rahmen des Belegarztsystems haben die Mediziner zudem lediglich Exklusivitätsverträge mit den Kliniken, bleiben also eigentlich selbstständig. Die Folge: Das Luxemburger Gesundheitssystem wird von Jahr zu Jahr teurer – so stiegen die Gesundheitsausgaben in Luxemburg von 2003 bis 2005 allein für den stationären Sektor um 29 Prozent. Das System wird zu teuer, fand Dr. Na-

than und diagnostizierte den baldigen Exitus. Nur glauben mochten ihm die Kollegen nicht so recht, bis sich unerwartet und schlagartig die äußeren Umstände änderten. Dr. Nathan: „Jetzt haben wir die Wirtschaftskrise und die eröffnet uns die Chance, das System zu verbessern.“

Neue Perspektiven suchte der Klinikchef schon immer. Er besuchte Krankenhäuser in Japan, weil er dort auf eine Architektur zu treffen hoffte, die für sich schon die Umsetzung schlanker Arbeitsabläufe unterstützt. Er reiste zu Studienzwecken in die USA, er kennt sich aus in der Schweiz, in Deutschland oder Belgien. Dr. Nathan pflegt den internationalen Dialog. So viel Gutes und Schlechtes hat er auf seinen →



PHOTO CENTRE HOSPITALIER EMILE MAYRISCH

Die Abläufe im Luxemburger Krankenhaus Centre Hospitalier Emile Mayrisch wurden in einem achtwöchigen Projekt optimiert





„Es gibt durchaus Abläufe, die durch das Fließprinzip der Industrie verbessert werden können.“

DR. MICHEL NATHAN, DIREKTOR DES LUXEMBURGER KRANKENHAUSES CENTRE HOSPITALIER EMILE MAYRISCH

Reisen gesehen, dass er zu dem Schluss kommt: „Es haben alle entwickelten Volkswirtschaften ähnliche Probleme, da die Gesundheitssysteme aufgrund der demografischen Entwicklung zu teuer werden. Man wird weltweit keinen Experten finden, der behauptet, das perfekte Gesundheitssystem erfunden zu haben. Denn es gibt kein System, das Effizienz, Patientenzufriedenheit und Ergebnisqualität ideal vereinbart. Wer hierauf eine Antwort findet, ist ein gefragter Mann.“

In der modernen Produktionsweise der Autoindustrie erkannte Dr. Nathan einen entscheidenden Ansatz für sein Vorhaben: Wer Effizienz- und Qualitätsziele sinnvoll miteinander verbindet, stellt automatisch die Wertschöpfung in den Mittelpunkt – Verschwendung wird

vermieden und alle Ressourcen werden zielgerichtet für die eigentliche Arbeit genutzt. Gerade im Klinikbetrieb resultiert aus dieser Neuausrichtung eine höhere Zufriedenheit der Patienten. Und davon hängt schließlich der Ruf eines Krankenhauses ab.

„Natürlich“, sagt Dr. Nathan, „funktioniert eine Klinik anders als eine Autofabrik, weil jeder Patient eine individuelle medizinische Betreuung braucht. Aber dennoch gibt es durchaus Abläufe, die durch das Fließprinzip der Industrie verbessert werden können, ohne dass der Patient den Eindruck hat, er würde am Fließband behandelt.“

Ein Beispiel ist die Diagnose, die im typischen Klinikalltag zwischen 50 und 60 Prozent der verfügbaren Arbeits-

kapazität kostet. „Hier ist eine rationellere Gestaltung dringend geboten, um Verschwendung zu beseitigen“, sagt Dr. Nathan. Zudem sieht der Urologe in einer wesentlich strafferen und zielgerichteten Auslastungssteuerung der Operationsbereiche Potenzial, das die Autoindustrie durch clevere Planung längst gehoben hat: „Ein Band läuft in der Frühschicht ab morgens um sechs Uhr, dann werden nach festgelegten Abläufen im immer gleichen Takt Fahrzeuge produziert. Ein Operationssaal wird von Ärzten aber immer noch eher unter persönlichen Aspekten genutzt und nicht im Sinne einer größtmöglichen Auslastung.“ Die Folge: Unnötige Leerstände verursachen überflüssige Wartezeiten für die Patienten. Damit will der Urologe Schluss machen. „Derartige Verschwendung wird man uns

schon bald nicht mehr verzeihen. So lange wir Ärzte nicht beweisen können, dass wir hoch effizient arbeiten, werden Politiker zu Recht auf uns herumhacken.“

Gemeinsam mit Porsche-Beratern hat sich der erfahrene Mediziner an die Arbeit gemacht. Mit einer Kapazitätssteigerung in den vorhandenen OP-Bereichen um 31 Prozent und der Verkürzung der Gesamtdauer vorbereitender Untersuchungen vor einer Opera-

tion (sogenannte Prähospitalisation) um bis zu 98 Prozent habe man die wichtigsten Probleme schon gut in den Griff bekommen. Sogar das Direktorium unterzog sich freiwillig einer Prüfung nach den strengen Kriterien schlanker Prozessabläufe und absolvierte einen Workshop zur Optimierung der Abläufe in der Führungsetage. Dr. Nathan: „Wir können nun sogar unsere Sitzungen effizienter organisieren.“ Der Kontinuierliche Verbesserungsprozess ist eingeleitet, ein Trainer

eingestellt. Was gerade vielversprechend begonnen hat, soll nicht wieder einschlafen. Fest steht auch: Der Chef wird die Entwicklung selbst vorantreiben, genau beobachten – und seinen Blick weiter über alle Grenzen schweifen lassen. Erst neulich besuchte Dr. Nathan die Porsche-Berater in ihrer Zentrale in Bietigheim-Bissingen und referierte zum Thema: „Erkenntnisse aus dem Besuch japanischer Krankenhäuser“. Auch die Berater wollen von ihren Klienten lernen. ←



Gemeinsam erfolgreich gegen Ressourcenverschwendung: Projektmanager Klaus-Dieter Pannes (links) und Krankenhausdirektor Dr. Michel Nathan