





# Mit Herz für Kinder

**Mit vollem Einsatz, Einfühlungsvermögen und großem medizinischen Know-how kämpfen Ärzte und Pflegepersonal in der Klinik für Angeborene Herzfehler im Herz- und Diabeteszentrum Nordrhein-Westfalen um das Leben ganz junger Patienten. Porsche Consulting sorgt für noch mehr Prozess-Stabilität in einem Bereich, in dem Optimismus und Fröhlichkeit Teil der erfolgreichen Behandlung ist.**

📄 Reiner Schloz, 📷 Matthias Hangst

Vom Büro aus hat der Chef der Kinderkardiologie alles im Blick. Universitätsprofessor Dr. med. Deniz Kececioglu bedient Tastatur und Fernbedienung, um auf den Bildschirmen Fotos und Schaubilder auftauchen zu lassen, mit denen der Laie schlicht nichts anzufangen weiß. Direkt aus der Intensivstation mit ihren 15 Betten werden dem Professor die wichtigsten Daten der frisch operierten Patienten an den Schreibtisch übermittelt: Herzschlag, Blutdruck, Atmung – es ist alles in Ordnung. Damit bleibt ausreichend Zeit, sich per Computer und Flachbildschirm mit dem Herzkathederlabor zu verbinden, um sich die Aufnahmen der gerade stattfindenden Untersuchung anzusehen.

Am Ort der guten Taten setzt man auf modernste Technik, um Leben zu retten, das gerade erst begonnen hat. Im Herz- und Diabeteszentrum Nordrhein-Westfalen in Bad Oeynhausen werden jährlich allein 300 Operationen durchgeführt, um angeborene Herzfehler zu beheben und den meisten der kleinen Patienten ein „nahezu normales Leben zu ermöglichen“ (Kececioglu). Ein Drittel der Eingriffe ist gar lebensrettend. Rund 40 Prozent der Patienten, die von den Fachchirurgen an die Kinderkardiologie übergeben werden, sind Babys. Knapp 15 Prozent der Patienten sind Erwachsene, die von Geburt an hier behandelt werden. Ein verantwortungsvoller Alltag zwischen Medizin und Mitgefühl. Der Dialog findet meist mit hilflosen und verzweifelten Eltern statt, die Kommunikation mit den kleinen Patienten beschränkt sich oft auf das Wesentliche. „Kinder“, sagt Professor Kececioglu, „würden niemals weinen, wenn sie keine Schmerzen oder keine Angst hätten.“ Entsprechend schlicht lautet das Motto in der Abteilung: „Es muss weitergehen!“

Und noch besser werden? Professor Kececioglu hat seine eigenen Vorstellungen von der Arbeit mit kranken Kindern. Bei seinem Dienstantritt vor eineinhalb Jahren in der Kinderkardiologie in Bad Oeynhausen traf er ▶

auf „hervorragende Kollegen“ und ein Team, das eine „Form gefunden hatte, wie die Arbeit funktioniert“. Aber während seiner Zeit in der Freiburger Universitätsklinik hatte er erfahren, dass beim Bemühen der Ärzte um medizinische Höchstleistungen und eine optimale Patientenversorgung effizientes Arbeiten manchmal auf der Strecke bleibt. Damals hatten die Berater von Porsche Consulting in einem Pilotprojekt in der Herz- und Gefäßchirurgie – streng nach den Prinzipien einer schlanken Produktion in der Industrie – den Klinikalltag neu organisiert, um den Anteil der wertschöpfenden Tätigkeiten zu erhöhen. Es wurden Arbeitsabläufe standardisiert, Transparenz geschaffen, die Schnittstellen zwischen Auf-

nahme und Station sowie zwischen Ärzten und Pflegepersonal optimiert, die Verweildauer der Patienten reduziert, die Betreuungsqualität verbessert, Kapazitäten für zusätzliche Patienten geschaffen und die Kosten gesenkt.

Was für Porsche Consulting als erfolgreiches Experiment begann, hat sich längst zu einem viel gefragten Beratungsprojekt in der deutschen Krankenhauslandschaft entwickelt. Die Produktionsexperten haben ihr Team mit Medizinern verstärkt, die das Porsche-Gen in sich tragen: Tätigkeiten, die nicht der Wertschöpfung dienen, müssen reduziert werden. Dieses Ziel sollte jetzt in der Kinderkardiologie in Bad Oeynhausen verfolgt werden. Profes-



Feststehender Termin: Professor Kececioglu (M.) und Kollegen bei der Visite auf der Intensivstation

sor Kececioğlu: „Wir benötigten jemand, der unsere Abläufe von außen betrachtet.“ Die Leitung der Klinik sah das genauso. Prof. Dr. rer. oec. Otto Foit, Geschäftsführer des Herz- und Diabeteszentrums NRW – gleichzeitig Universitätsklinik der Ruhr-Universität Bochum –, hat stets den guten Ruf des Hauses mit rund 1.800 Angestellten im Auge. Deshalb sieht der Chef die kleinen Schwächen des Arbeitsalltags mit Humor: „Keine Eigenschaft ist im Krankenhauswesen ausgeprägter als das Improvisationstalent. Das ist gut so – aber professionelle und transparente Arbeitsstrukturen erleichtern in einer arbeitsteiligen Organisation die Patientenversorgung und vermeiden unnötigen Stress bei den Beschäftigten.“

Die Porsche-Berater sprechen aus Erfahrung. Das Kernteam bestand aus zwei Gesundheitsökonomen, dem Mediziner Daria Ostovan, dem ehemaligen Krankenpfleger Gerald Tomenendal und dem aus Projekten in Beschaffung und Vertrieb der Porsche AG erfahrenen Wirtschaftsingenieur Klaus-Dieter Pannes. „Die meisten Dinge, die einen effizienten Klinikalltag beeinträchtigen, sind bekannt und offensichtlich“, sagt Daria Ostovan, „wir mussten sie aber quantifizieren und Lösungswege aufzeigen.“

Bei der Erstpräsentation ihrer Vorgehensweise, normalerweise eine überschaubare Veranstaltung vor einigen ▶



Gute Besserung: Die Genesung beginnt für die Babys im Schlaf



*„Die Analyse war sehr spannend für uns, weil die verschwendete Zeit transparent gemacht wurde.“*

Pflegedienstleiterin Marlies Krall



*„Man muss Termine setzen und sie auch einhalten. Das haben mir die Porsche-Mitarbeiter in netter Form, aber sehr deutlich gesagt.“*

Univ.-Prof. Dr. med. Deniz Kececioğlu

wenigen Entscheidungsträgern, fanden sich die Porsche-Berater in einem Hörsaal mit 80 Personen wieder. Panne: „Das Interesse war riesig.“ Ein bisschen Skepsis schwang allerdings auch mit. Ärzte sahen ihre individuelle Freiheit bedroht. Das Pflegepersonal witterte Stellenabbau. Diese Befürchtung konnte durch die enge Einbindung des Betriebsrats in das Projekt bald ausgeräumt werden.

Mit Hilfe einer Wertstromanalyse (siehe auch folgenden Artikel) zeichneten die Porsche-Berater dann den Tagesablauf von Ärzten und Pflegepersonal auf ein DIN-A4-Blatt. Zum Teil begleiteten die Berater die Betroffenen einfach während der Arbeit, zum anderen wurde das

Pflegepersonal mit Stoppuhren ausgestattet, um den Arbeitsablauf in Minuten und Stunden festzuhalten. Selbst bereitwillige Eltern wurden mit dem unbestechlichen Zeitmesser ausgerüstet, um für ihren Weg durch die Ambulanz gesicherte Daten zu erhalten. Zusätzlich flossen sämtliche Controlling-Daten in die Analyse mit ein. Die Ergebnisse wurden in fünf Workshops aufgearbeitet. Dabei ging um es die Synchronisation zwischen Arzt und Pflegepersonal, um die OP-Aufnahme, um das Außenbild der Einweiser, um die Organisation der Ambulanz und um die Dokumentation.

Spätestens an diesem Punkt war das Gros der Mannschaft von dem Vorgehen überzeugt. „Gerade für das



*„Die Standardisierung von Prozessen und die Gewährleistung von Prozess-Stabilität sind im Krankenhaus noch wichtiger als im Autobau. Eine Rückrufaktion ist bei uns in der Regel nicht möglich.“*

Prof. Dr. rer. oec. Otto Foit



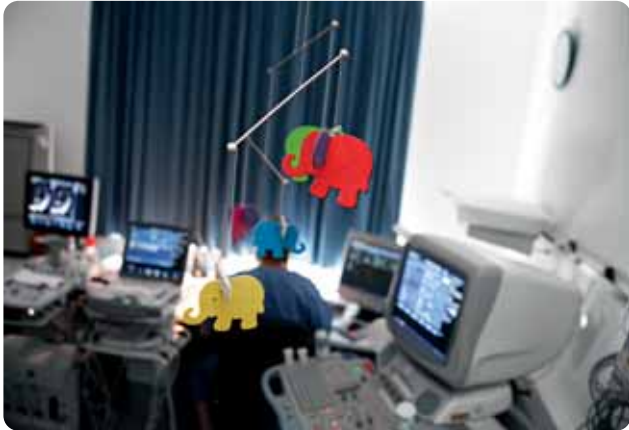
*„Ich sage unseren Kollegen immer, dass sie vor den Porsche-Leuten keine Angst haben müssen, sondern eher davor, dass wir deren Anregungen nicht konsequent umsetzen.“*

Betriebsrat Volker Mellies

Pflegepersonal waren die Workshops ein Motivations-schub“, glaubt Betriebsrat Volker Mellies. Und im Zuge der Umsetzung der Maßnahmen attestiert Pflegedienstleiterin Marlies Krall: „Die Dokumentation hat sich verbessert, das Verhältnis zwischen Arzt und Pflegepersonal geändert und die Zeiten sind besser aufeinander abgestimmt.“ Als weitere teambildende Maßnahme besuchte man zusammen mit Ärzten und Pflegepersonal nach Feierabend eine Zuckerfabrik, um gemeinsam Lutscher herzustellen. Auch ein Weg, um die Arbeit zu versüßen.

Durch die Analyse hat sich bei den Stationsärzten der Anteil der wertschöpfenden Tätigkeiten um 52 Prozent erhöht. Auch in der Ambulanz ticken die Uhren jetzt an-

ders. Die Wartezeiten wurden halbiert und liegen jetzt unter 15 Minuten. Patienten-Entlassungen werden frühzeitig festgelegt, die abschließenden Gespräche mit den Eltern bereits am Vortag durchgeführt. Auf Untersuchungstermine werden Eltern vorsichtshalber nochmals mit einer Erinnerungspostkarte aufmerksam gemacht. Assistenzärzte kommen neuerdings mit nur einer Besprechung pro Tag (statt bisher drei) aus. Eine der wichtigsten Änderungen aber ist: Die Visite findet jetzt zu festen Zeiten statt. Das, gibt Professor Kececgliolu zu, sei auch für ihn die größte Umstellung gewesen. „Früher“, sagt er, „habe ich Visite gemacht, wenn ich die Zeit für gegeben hielt. Anders ist es viel sinnvoller. Die Eltern und die entsprechenden Pflegerinnen können so ohne terminliche ▶



Schwierigkeiten daran teilnehmen. Man muss einfach Termine setzen und sie auch einhalten.“

Eingegriffen haben die Berater auch bei der Übergabe des Patienten vom OP an die Intensivstation. Ähnlich eines Boxenstopps in der Formel 1 wurden der Arbeitsplatz, die Ausstattung, der Ablauf, die Konzentration der Medikamente und die Anzahl der handelnden Personen definiert und standardisiert. So konnte über mehrere Fachdisziplinen hinweg (Chirurgie, Anästhesie und Kardiologie) ein einheitliches System gefunden werden. Die Übergabezeit lag vor der Neustrukturierung bei über 15 Minuten, wurde im Workshop dann auf fünf Minuten definiert und reduzierte sich in der Praxis gar auf knapp drei Minuten. Neben der Qualitätsverbesserung und optimierter Termintreue wurde dadurch eine spürbare Kostensenkung erreicht.



Das Leben in der Kinderkardiologie mit seinen 26 Ärzten hat sich verändert, ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess wurde eingeführt. Professor Foit: „Eine solche, in kurzer Zeit erzeugte Dynamik hätte durch einen Organisationsentwickler nie erreicht werden können. Wichtig ist es, alle Bereiche und Menschen einer Klinik gleichzeitig einzubeziehen.“ Er hat bereits den Startschuss für ein weiteres Projekt gegeben, die Analyse für die Diabetologie liegt vor. Von einem weiteren Erfolg geht Professor Foit aus. Dass die Zahl der ungeplanten Überstunden in der Kinderkardiologie deutlich reduziert wurde, ist für ihn eine Bestätigung: An der Qualitätsverbesserung „bei geringerem Ressourceneinsatz“ soll weiter gearbeitet werden.



Oben: Hightech hilft, Leben zu retten

Mitte und unten: Gerald Tomenendal (M. I.) und Daria Ostovan (u. I.) bei der Lagebesprechung mit dem Personal

In der Kinderkardiologie bemüht man sich derweil noch intensiver als bisher um eine lebensbejahende Stimmung. Mit allen Mitteln, die Kinderherzen höher schlagen lassen. Bunt und freundlich, mit Regenbogen, Schaukelpferden und einem mächtigen Schiff hat der Künstler Peter-T. Schulz, alias Olle Hansen, den Ort gestaltet, an



Ganz schön bunt hier: In der Kinderkardiologie in Bad Oeynhausen dominieren fröhliche Farben

dem man eher gedeckte Töne erwartet hätte. Das Areal erinnert mehr an einen Kindergarten als an eine Kinderkardiologie. Die Juroren der Expo 2000 fanden das Konzept „High Tech und menschliche Wärme“ so überzeugend, dass die Klinik sich als „Weltweites Expo-Projekt 2000“ präsentieren konnte. Für die Angehörigen steht zudem kaum einen Steinwurf entfernt das Elternhaus, das nach den Plänen des US-Stararchitekten Frank O. Gehry gebaut wurde. Dort, so die Konzeption, können Eltern allein sein oder sich mit anderen austauschen. Und

trotzdem müssen Professor Kececioğlu und die anderen Ärzte immer wieder aufmuntern oder Trost spenden. Einen Trost, den die Angehörigen oft nötiger haben als die Patienten selbst. „Kinder“, sagt der Professor, „sind viel vernünftiger, als die Eltern glauben.“ ◀



# „Porsche-Qualität für das Krankenhaus“

*Prof. Dr. rer. oec. Otto Foit, Geschäftsführer des Herz- und Diabeteszentrums Nordrhein-Westfalen, zieht eine positive Zwischenbilanz der Arbeit von Porsche Consulting.*



### *Warum haben Sie sich zu dem Projekt entschlossen?*

**Prof. Otto Foit:** „Unsere seit Jahren erfolgreiche Unternehmensführung beruht wesentlich auf dem Prinzip ‚Agieren statt reagieren‘. Erst die rechtzeitige Umsetzung richtiger strategischer Überlegungen verhindert Krisen. Zu dieser Strategie gehört auch, dass das Leistungsprogramm und die -prozesse kontinuierlich auf den Prüfstand gestellt und optimiert werden.“

### *Worin liegt der Nutzen für Ihr Haus?*

**Foit:** „Mit Hilfe der Prozessoptimierung können wir unsere operative Leistungsfähigkeit verbessern und damit unsere Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig steigern. Natürlich wollen wir auch die Ausgaben senken, aber nicht auf Kosten der Qualität und der gewachsenen Strukturen. Durch eine Optimierung der Abläufe und eine bewusste Auseinandersetzung der Mitarbeiter mit den alltäglichen Prozessen entsteht eine neue Sensibilität für Effizienz. Der daraus entstehende wirtschaftliche Nutzen kommt in unserem gemeinnützigen Unternehmen direkt den Patienten zugute und hilft, medizinische Spitzenleistungen zu finanzieren.“

### *Wie empfanden Sie die Vorgehensweise von Porsche Consulting?*

**Foit:** „Durch Schulungen und die sogenannte Karton-Simulation hat Porsche Consulting schnell und sehr anschaulich zeigen können, wie einfach und effektiv die alltägliche Arbeit verbessert werden kann. Unsere Mitarbeiter haben rasch Vertrauen gefasst und sich engagiert in die Workshoparbeit eingebracht. Auf diese Weise konnten die Verbesserungsvorschläge im Alltag direkt umgesetzt werden. Dazu trug besonders bei, dass sich ein hochqualifiziertes Berater-Team während der gesamten Projektdauer intensiv mit der Belegschaft auseinandersetzen konnte.“

### *Welche Schlüsse ziehen Sie aus dem Projekt?*

**Foit:** „Die Entscheidung, sich einer externen Analyse und Beratung zu stellen, war richtig. Patientenferne Tätigkeiten wie Warten, Suchvorgänge, Bürokratie und vermeidbare Besprechungen sollten im Interesse der Patienten und ihrer Angehörigen auf ein notwendiges Maß reduziert werden. Die Porsche-Analyse gibt dafür sehr brauchbare Anhaltspunkte. So konnten bei uns mit dem Know-how der Berater viele Abläufe und Prozesse gezielt verändert und auf das Niveau von „Porsche-Qualität“ gebracht werden.“

### *Wie bewerten Sie die Erfolge?*

**Foit:** „Neben konkreten Lösungen hat Porsche Consulting – vor allem durch die langfristige Etablierung der Workshops – die Struktur für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess geschaffen. Die Klinik für Angeborene Herzfehler hat das Handwerkszeug bekommen, um stetig noch besser werden zu können. Jetzt gilt es, die gewonnene Dynamik aufrechtzuerhalten und zu nutzen.“



Volle Fahrt voraus: Das Projektteam von Bad Oeynhausen