

„Leistung muss sich lohnen“

Porsche Consulting hat mittlerweile von fünfzehn Krankenhäusern den Auftrag erhalten, die Abläufe und Prozesse in Kliniken nach dem Vorbild einer Automobilfabrik zu durchleuchten und zu optimieren. Nach Abschluss des Projekts in der Allgemein- und Viszeralchirurgie im Krankenhaus Bietigheim-Bissingen trafen sich in der Porsche-Zentrale in Zuffenhausen Professor Dr. med. Michael Butters, Ärztlicher Direktor der Allgemeinchirurgie in Bietigheim, und Dr. Wendelin Wiedeking, Vorstandsvorsitzender der Porsche AG, zu einem Meinungsaustausch über die Übertragbarkeit und die Auswirkungen des Porsche-Verbesserungsprozesses.

📷 Markus Leser



Wendelin Wiedeking: „Im Frühjahr 2005 haben wir im Rahmen eines Beratungsprojekts an der Uniklinik in Freiburg zum ersten Mal die Chance erhalten, zu zeigen, dass wir auch in einem Krankenhaus die Prozesse und Abläufe optimieren können – und zwar zum Nutzen der Klinik als auch der Patienten. Ich hatte mich wiederholt darüber geärgert, dass im Zusammenhang mit der Gesundheitsreform der Zwang zum Sparen fast ausschließlich mit Leistungskürzungen oder mit Beitragserhöhungen gleichgesetzt wird. Dagegen wollten wir aufzeigen, dass es einen dritten Weg gibt, nämlich durch intelligente Kosteneinsparung gleichzeitig die Qualität der ärztlichen Versorgung zu verbessern. Seither hat unsere Tochter

Porsche Consulting das Thema „Prozessoptimierung in Krankenhäusern“ konsequent weiterverfolgt.

Michael Butters: „Genau aus diesem Grund sind wir auf Porsche Consulting zugegangen. Wir haben auf die Reformen im Gesundheitswesen zwar keinen Einfluss, müssen aber mit ihren Folgen leben. Aktuell bedeutet dies, dass der Verwaltungsaufwand weiter zunimmt, noch mehr Personal bindet und uns nur Zeit und Geld kostet. Diese Zeit fehlt uns aber bei unserer eigentlichen Aufgabe, der Patientenbetreuung. Deshalb haben wir in Bietigheim schon früh begonnen, bei Untersuchungen im Krankenhaus die Wartezeiten für unsere Patienten und ▶



den Leerlauf für meine ärztlichen Mitarbeiter zu reduzieren. Damit gaben wir uns aber nicht zufrieden. Wir haben nach weiteren Bereichen gesucht, in denen wir schlanker werden und Zeit sparen können. Weil man mit den Jahren bekanntlich etwas betriebsblind wird, haben wir uns die Unterstützung durch Porsche Consulting geholt. Jemand, der von außen kommt, sieht Verbesserungspotenzial natürlich klarer als wir selbst.“

Wiedeking: „Ich bin davon überzeugt, dass man ein Krankenhaus von den Abläufen her ähnlich organisieren

werden, damit sich unsere Patienten noch wohler fühlen? Wir sind zwar ein kleines Krankenhaus, aber wir wollen auch ein feines sein.“

Wiedeking: „Genau das ist der Gedanke, der hinter unserem Porsche-Verbesserungsprozess steht. Man muss sich auf den eigentlichen Wertschöpfungsprozess konzentrieren und alles andere so schlank wie möglich gestalten. Das funktioniert allerdings nicht in einer einmaligen Aktion. Wir arbeiten seit mittlerweile fünfzehn Jahren kontinuierlich an unseren Prozessen. Nur aufgrund dieser



Prof. Michael Butters: „Man muss sich auf den eigentlichen Wertschöpfungsprozess konzentrieren“: Wendelin Wiedeking

kann wie eine Automobilfabrik. In beiden Fällen müssen diese Abläufe klar strukturiert sein, lediglich mit dem Unterschied, dass hier das Automobil im Mittelpunkt steht und dort der Patient.“

Butters: „Es gibt in der Tat viele Ähnlichkeiten, auch wenn wir in der Allgemeinchirurgie nicht so konsequent durchgetaktet arbeiten können wie an einem Fließband in einem Automobilwerk. Ob Blinddarmentzündung oder Magendurchbruch – jeden Tag kommen unerwartete Dinge dazwischen. Dennoch gibt es auch bei uns Abläufe, die sich ständig wiederholen. Bei diesen haben wir angesetzt und uns gefragt: Wo können wir besser

Konsequenz haben wir eine hohe Produktivität erreicht. Jedes Jahr fragen wir uns auf's Neue, ob wir noch richtig aufgestellt sind.

Dieses Grundprinzip ist auf alle Branchen übertragbar, auch auf Banken oder Krankenhäuser. Wenn der Prozess einmal in Gang gekommen ist und alle Beteiligten mitziehen, kann man fast von einer Revolution sprechen, die in diesen Organisationen stattfindet.“

Butters: „Es war für uns nicht unbedingt ein Kulturschock, als die Berater von Porsche Consulting angetreten sind. Ich war insgesamt von der Aufgeschlossenheit

meiner Mitarbeiter überrascht. Zwei, drei haben sofort ‚angebissen‘ und mitgemacht. Es gab aber auch einige, die waren eher abwartend und vorsichtig. Wir handeln ja nach bestem Wissen und Gewissen. Da kann es dann schon ein Problem sein, wenn plötzlich Berater von einem Sportwagenhersteller kommen und einem sagen, was man seit Jahren nicht richtig gemacht hat. Man muss erst einmal den Mut haben, sich diesem Prozess zu stellen.“

Wiedeking: „Nicht richtig gemacht“– das ist vielleicht der falsche Ausdruck. Die Frage, die sich auch die Mitarbeiter in einem Krankenhaus jeden Tag stellen müssen, lautet: Wofür bin ich ausgebildet, und wie kann ich noch mehr von meinem Wissen und meiner Zeit, die bekanntlich begrenzt ist, für meine Patienten aufwenden? Die Konzentration auf die Kernaufgaben führt dann zum eigentlichen Qualitätsschub.“

Butters: „In diesem Punkt sind wir durch die Beratung einen großen Schritt weiter gekommen. Dabei kann ich gar nicht so genau definieren, wo wir Zeit und Geld gespart haben. Aber die Stimmung ist insgesamt besser geworden, weil jeder noch konzentrierter arbeiten kann. Ich nenne nur ein Beispiel, das mich persönlich betrifft. Ich hatte für die Bettenplanung einen Tischkalender, der mir sehr am Herzen lag. In diesem habe ich alles aufgezeichnet, sogar mit unterschiedlichen Farben, zum Beispiel wer wann operiert wird. Meine Sekretärin musste die Aufzeichnungen auf ein anderes Blatt übertragen. Diese wurden dann in den Computer getippt und schließlich an die Stationen und Aufnahmestellen verschickt. Dieser Arbeitsvorgang war in rund 14 verschiedene Schritte unterteilt.“

Den Tischkalender gibt es heute nicht mehr. Stattdessen haben wir den Vorgang auf drei Schritte reduziert. Jetzt ist alles viel klarer geregelt, es gibt keine unnötigen telefonischen Rückfragen mehr. Das entspannt die Atmos-

phäre ungemein und kommt auch den Patienten zugute. Dasselbe gilt für unsere neu eingeführte feste Sprechstunde. Die Angehörigen der Patienten müssen keine Termine mehr vereinbaren oder auf einen Arzt warten, der eben gerade nicht kommen kann. Jeder weiß jetzt: Zu diesen festen Zeiten sind wir zu sprechen.“

Wiedeking: „Es sind immer die kleinen Schritte, die zu dauerhaften Verbesserungen führen. Der Patient erwartet eine optimale Versorgung. Bekommt er diese nicht, ist er mit dem Krankenhaus insgesamt unzufrieden. Die Prozesse dort oder gar deren Veränderung wird er bewusst gar nicht zur Kenntnis nehmen.“

Butters: „Das stimmt natürlich in den meisten Fällen. Dennoch spürt der Patient die Veränderungen bei uns auch direkt. Als Resultat des gemeinsamen Beratungsprojektes bekommt jetzt jeder Patient seinen Terminplan für die Dauer seines Aufenthalts. Darin finden sich alle Untersuchungen und der OP-Termin. Anhand dieses Fahrplans kann er zum einen kontrollieren, ob der Zeitplan eingehalten wird, zum anderen kann er sich seine freie Zeit einteilen. Das ist, wenn man so will, ein Abfallprodukt unseres Verbesserungsprozesses. Aber für den Patienten ist das schon sehr angenehm. Und für uns sind die Prozesse planbarer und transparenter. Das schafft dringend benötigte Freiräume für andere Aufgaben, durch die sich die Qualität weiter steigern lässt.“

Wiedeking: „Ganz wichtig ist, dass Sie jetzt, nachdem die Berater weg sind, nicht aufhören, ihre Abläufe zu verbessern und noch schlanker zu machen.“

Butters: „Wir sind von Porsche Consulting in der Tat mit vielen Hausaufgaben entlassen worden, an denen wir noch arbeiten. Es sieht nicht so aus, dass dieser Prozess je abgeschlossen werden könnte. Manchmal braucht der Verbesserungsprozess neuen Schwung, aber letztlich wurde er Teil unseres Arbeitsalltags.“ ▶

Erste Hilfe für die Allgemeinchirurgie

In der Allgemein- und Viszeralchirurgie des Bietigheimer Krankenhauses werden mit 70 Betten jährlich 2331 stationäre Fälle von 11,5 Ärzten und einem rund 22-köpfigen Pflegepersonal behandelt. Zu Beginn ihres vierwöchigen Einsatzes fanden die Berater von Porsche Consulting folgende Situation vor:

Der Durchlauf der Standardpatienten entsprach der von den Krankenkassen vorgesehenen Verweildauer der so genannten Diagnosis Related Groups (DRG).

Dagegen waren sämtliche planerische Tätigkeiten stark verschwendungsbehaftet (bis zu 12 verschiedene, nicht integrierte Planungshilfsmittel) und Dokumentationen sehr individuell geprägt und redundant.

Die Analyse ergab, dass Stationsärzte so nur 27 Prozent ihrer Arbeitszeit mit Operationen oder Betreuung von Patienten (wertschöpfend) verbrachten.

In einem Pilot-Workshop wurden folgende Maßnahmen eingeführt: Dynamische, funktionsübergreifende und integrierte Patientenplanung zur Schaffung eines reibungsloseren Durchlaufs. Definition von auf Standards basierender Zusammenarbeit zwischen Ärzten und der Pflege (z. B. Einführung von klinischen Behandlungspfaden); Optimierung von OP-Wechselzeiten; Coaching des Qualitätsmanagement-Teams zur selbstständigen Weiterführung der Verbesserungsaktivitäten

Die Folgen:

- Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Arzt und Pflegepersonal.
- Reduzierung der Überstunden der Ärzte durch optimierte Codierung (-4,2 Stunden pro Arzt und Monat) und Entlassdokumentation (-2,6 Stunden pro Arzt und Monat).
- Optimierung der Patientensprechstunde und Prämedikation.
- Vermeidung von redundanter Dokumentation mit qualitativer Erhöhung der Patientenbetreuung
- Reduzierung der OP-Wechselzeiten.

Die weitere Umsetzung dieser Maßnahmen in anderen Abteilungen in Bietigheim-Bissingen und im Ludwigsburger Krankenhaus wird von Porsche Consulting regelmäßig begleitet. Außerdem sind weitere Verbesserungsmaßnahmen geplant.

Wiedeking: „Das ist umso erstaunlicher, wenn man bedenkt, dass Ihre Mitarbeiter im Krankenhaus freiwillig mitmachen. Bei Porsche erhalten die Mitarbeiter eine Gewinnbeteiligung, wenn wir erfolgreich sind. Von einer Gewinnbeteiligung im Krankenhaus habe ich dagegen noch nie etwas gehört. Da stellt sich die Frage, was einen Arzt oder das Personal überhaupt motivieren soll, die Abläufe zu verändern. Nach meinem Gefühl wird den Ärzten und dem Krankenhauspersonal seit Jahren immer mehr abverlangt, man denke nur an die Sieben-Tage-Woche, den Wochenenddienst oder den Nachtdienst. Wenn wir mit unseren Werkern so umgingen, würden die das Werkzeug aus der Hand legen. Und ich hätte, ehrlich gesagt, sogar Verständnis dafür. Das ist ein Problem unseres Gesundheitssystems. Es bietet keine Anreizsysteme zur Leistungsverbesserung. Für die Behandlung eines Krankheitsfalles ‚X‘ bekommt das Krankenhaus von der Kasse eine bestimmte Summe erstattet. Ob die Behandlung gut war oder nicht, spielt dabei aber keine Rolle. Stattdessen wird immer nur diskutiert, ob der Patient mehr oder weniger an die Kasse bezahlen soll.“

Butters: „Bei genauer Betrachtung wird Leistung bestraft. Angenommen, wir würden 1200 Operationen im Jahr durchführen, hätten im Vorfeld aber nur 1000 angemeldet, dürften wir die restlichen 200 nur zu 35 Prozent des eigentlichen Wertes mit der Kasse abrechnen.“

Wiedeking: „Auf einen Autohersteller übertragen würde dies bedeuten: Wenn wir im Jahr 200 Autos mehr produzieren können als geplant, müssten wir sie für 35 Prozent ihres Wertes verkaufen. Das kann nicht funktionieren.“

Butters: „Erst eine Gesundheitsreform, die dazu führt, dass sich Leistung und bessere Qualität lohnen, hat ihren Namen verdient. Ich bin jedenfalls überzeugt, dass wir aus den 250 Milliarden Euro, die wir jedes Jahr in die Krankenkassen einzahlen, mehr herausholen könnten, als dies heute der Fall ist.“ ◀