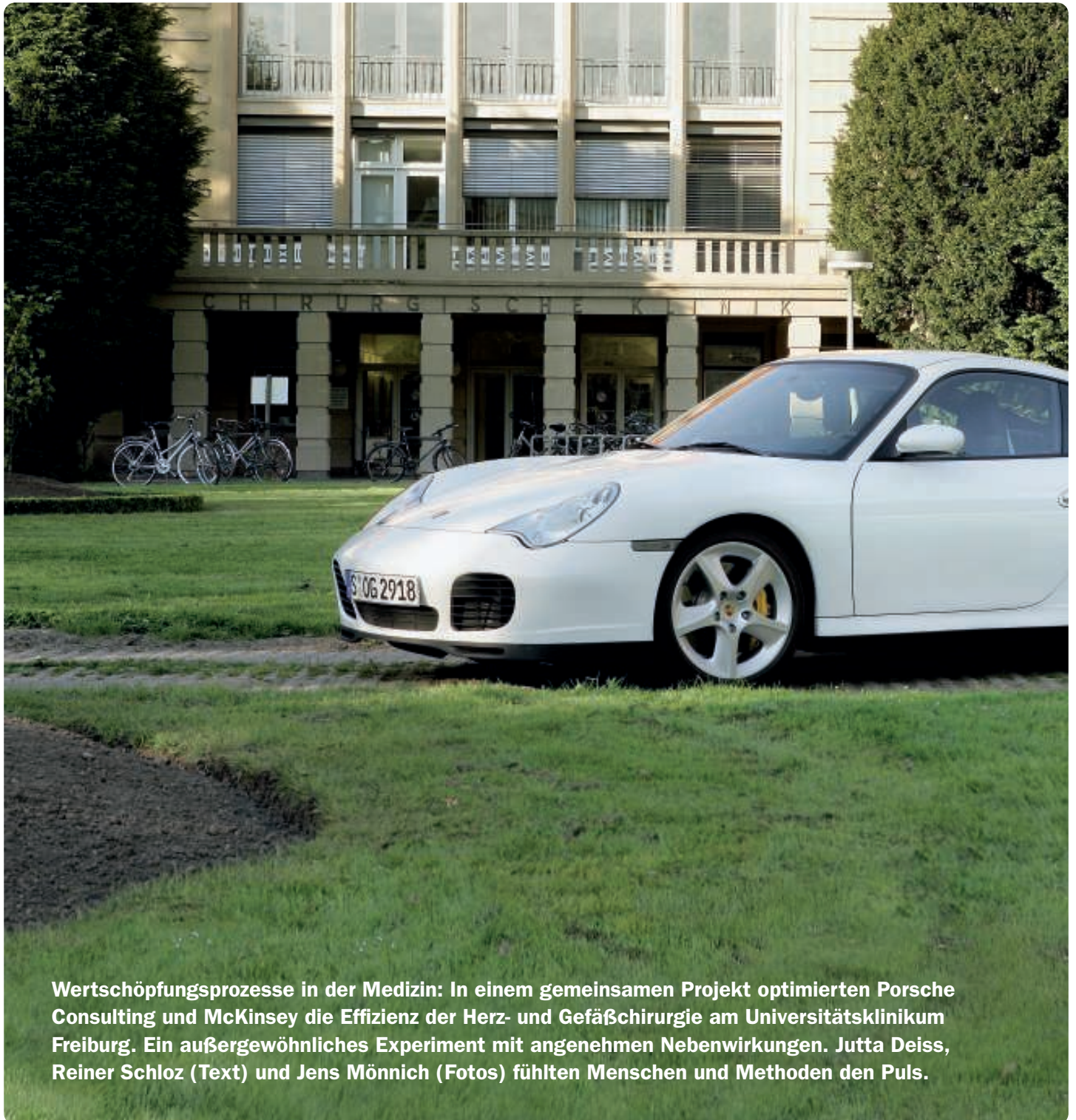


Auf Ihre Gesundheit

Berater-Projekt in der Herz- und Gefäßchirurgie der Uniklinik Freiburg



Wertschöpfungsprozesse in der Medizin: In einem gemeinsamen Projekt optimierten Porsche Consulting und McKinsey die Effizienz der Herz- und Gefäßchirurgie am Universitätsklinikum Freiburg. Ein außergewöhnliches Experiment mit angenehmen Nebenwirkungen. Jutta Deiss, Reiner Schloz (Text) und Jens Mönnich (Fotos) fühlten Menschen und Methoden den Puls.



Geschenk des Willens

**Dienst am Gesundheitswesen:
Wie und warum Porsche ein umfangreiches, gemeinsames Projekt
von Porsche Consulting und McKinsey in einem der größten
deutschen Krankenhäuser in Schwung brachte.**

Auch Ärzte an einem modernen Klinikum brauchen manchmal Rat. Professor Dr. Friedhelm Beyersdorf, Ärztlicher Leiter der Herz- und Gefäßchirurgie an der renommierten Freiburger Universitätsklinik, gilt im Kampf gegen die chronische Geldknappheit in Krankenhäusern als äußerst reformfreudig und setzt dabei unter anderem auf Selbsthilfe. Aber wie soll die aussehen? Die Erfahrungen, die er bisher bei der Zusammenarbeit mit externen Beratern in seiner Abteilung gemacht hatte, waren nicht immer positiv. Allen Analysen fehlte der entscheidende Punkt: Lösungsvorschläge.

Und die sind seit der Gesundheitsreform 2004 allseits begehrt. Denn den Deutschen ist ihre Gesundheit lieb. Aber vor allem ist sie teuer. Im Schnitt kostet sie 25 Prozent mehr als in anderen europäischen Ländern. 239 Milliarden Euro betragen 2003 die Gesamtausgaben auf dem Gesundheitssektor. Die gesetzlichen Krankenkassen wollen das nicht mehr finanzieren. Sie verfügen über jährliche Einnahmen in Höhe von 144 Milliarden Euro. Davon stehen den 2200 deutschen Krankenhäusern mit rund einer Million Beschäftigten und 145 000 Ärzten 45 Milliarden Euro zu (2004). Vor allem die Einführung des DRG-Systems macht den Kliniken zu schaffen. Nach die-

sen Diagnosis Related Groups können Krankenhäuser nur noch Fallpauschalen abrechnen und nicht – wie früher – mit Hilfe von Tagessätzen den tatsächlichen Aufenthalt eines Patienten in der Klinik. Befürworter dieser Regelung, die in anderen Ländern schon länger praktiziert wird, werfen den in Not geratenen Krankenhäusern Mißwirtschaft vor und fordern von den Verwaltungs-Experten schnelles Umdenken.

Die Kritiker der Gesundheitsreform verweisen auf die extrem negativen Auswirkungen der Regelung für Krankenhäuser mit Standortnachteilen. Den Vergleich mit dem Ausland halten sie nicht für zulässig. Dort verdienen Krankenhäuser mit ambulantem Geschäft zusätzliches Geld. In Deutschland ist das kaum der Fall. Experten befürchten den Verlust der Menschlichkeit und der Versorgungssicherheit. Ärzte forderten bereits pro Jahr 45 Milliarden Euro mehr für Krankenhäuser.

Auch in Freiburg spürt man die Folgen der Gesundheitsreform – und hält sich dennoch ordentlich. In der Herz- und Gefäßchirurgie wurden trotz knappem Personal 2004 rund 1700 Operationen durchgeführt, darunter über 900 Herzoperationen. Abgesehen von Notfällen, ▶

Klinikum der Freiburger Albert-Ludwigs-Universität

Das Freiburger Universitätsklinikum zählt zu den größten medizinischen Einrichtungen und Forschungszentren Europas.

Sämtliche Fachrichtungen der Medizin sind durch eigene Fachkliniken und Institute vertreten.

Das Klinikum ist im Verbund mit der Universität der größte Arbeitgeber der Stadt und der Region.

Mitarbeiter: 8000

Ärzte: 1100

Pflegekräfte: 2500

Planbetten: ca. 1750

Stationen: 110

Stationäre Patienten / jährlich: über 55 000

Ambulante Patienten / jährlich: ca. 340 000

bei denen es unabhängig von Kosten und Prozessen schlicht darum geht, durch entschlossenes Handeln Leben zu retten, lassen sich rund Dreiviertel aller Operationen und Klinikaufenthalte planen. Deshalb treibt Professor Beyersdorf die Frage um: „Was können wir selbst zu einer Verbesserung beitragen?“

Da traf es sich ganz gut, dass er einen der erfolgreichsten deutschen Wirtschafts-Manager nach seiner Meinung fragen konnte. Auf einer Veranstaltung traf er mit Dr. Wendelin Wiedeking zusammen. Die beiden kamen ins Gespräch über das Management von Verfahrensabläufen. Bald war klar: Porsche könnte helfen. Wendelin Wiedeking war Feuer und Flamme, schließlich handelt es sich beim Gesundheitswesen um ein wichtiges Thema, das jeden betrifft. Außerdem fand es der Vorstandsvorsitzende, der Porsche durch die Einführung einer schlanken Produktion und eines permanenten Verbesserungsprozesses zu großem Erfolg geführt hat, besonders reizvoll, die Abläufe in einem Krankenhaus einmal intensiv unter die Lupe zu nehmen. Im Grunde war das – mit dem nötigen Know-how ausgestattet – genau die richtige Aufgabe für die Spezialisten der Konzerneigenen Porsche Consulting. Der Porsche-Chef wollte es wissen und versprach dem Professor: „Wir schicken Ihnen unsere Berater.“

Nachdem der Ehrgeiz geweckt war, stand einem ungewöhnlichen Experiment nichts mehr im Wege. Die Porsche AG fand in den Consulting-Experten von McKinsey begeisterte Mitstreiter. Außerdem finanzierte der Sportwagenhersteller den Einsatz von Porsche Consulting. Eine Art Sozial-Sponsoring zum Wohle der Gesundheit mit hoffentlich positiven Auswirkungen auf die Allgemeinheit. Die Freiburger Herz-Spezialisten nahmen das Geschenk dankend an.

Porsche und McKinsey pochten auf ihren Willen: Konkrete Ergebnisse waren gefordert, die Voraussetzungen dafür aber sehr ungewöhnlich. Schließlich war ein



Team-Spirit: Ärzte, Personal, Berater und „Sponsor“ auf einen Blick

seltensames Duo am Start. Hier die erfahrenen McKinsey-Mitarbeiter, die in der Beratung von Krankenhäusern schon Erfolge vorweisen konnten. Dort die Lean-Management-Experten von Porsche Consulting, die hoch motiviert beweisen wollten, dass ihre in der Industrie erfolgreichen Methoden der schlanken Prozesse auch ein Krankenhaus effizienter machen können.

Aber mehr denn je spürten die Berater, dass sie es nicht nur mit Methoden, sondern vor allem mit Menschen zu tun hatten. Hier ging es nicht um Produkte oder Arbeitsschritte, deren Herstellung beziehungsweise Abläufe optimiert werden sollten. Hier handelte es sich um den Umgang mit einer Organisation, die über nicht mehr und nicht weniger entscheidet als Leben und Tod. Die

Qualität der Arbeit in der Freiburger Abteilung richtet sich unter anderem nach der richtigen Einschätzung von Patienten in die Kategorien „Notfall“ (Operation sofort), „dringlich“ (innerhalb von 24 Stunden) und „elektiv“ (mehr als 24 Stunden) – unabhängig aller Planungen und Prozesse.

Dennoch ließen sich die Berater nicht beirren, klammerten Bereiche aus, um sich um so intensiver um andere zu kümmern, adaptierten die Philosophie von „Lean Thinking“ behutsam auf den Alltag im Krankenhaus – kamen zu überraschenden Ergebnissen und sorgten für wirkungsvolle Lösungsansätze. Im Herz-Stück des Freiburger Universitätsklinikums ticken die Uhren seither ein wenig anders . . . ◀