

Cornelius Clauser

Effizienz kontra Qualität?

Was Spitäler von der Automobilindustrie lernen können

Kann man mit weniger Aufwand ein besseres Ergebnis erreichen? Ja, denn die Optimierung von Abläufen und die kompetenzgerechte Verteilung von Aufträgen steigert die Effizienz eines Spitals. Die Qualität der Leistungen steigt, die Beteiligten sind zufriedener. Ein Pilotprojekt an der Abteilung für Herz- und Gefäßchirurgie der Universitätsklinik Freiburg (D) zeigt, wie sich die Prinzipien des Lean Management auf den Spitalalltag übertragen lassen.

In der öffentlichen Diskussion wird die zunehmende Ökonomisierung des Gesundheitswesens häufig als Teufelswerk dargestellt, das zu einer Verschlechterung der Leistungen für den Patienten und zur Demotivation der Beschäftigten führen soll. Zweifelsfrei tragen die Einrichtungen des Gesundheitswesens eine besondere Verantwortung, die sich nicht an der Profitabilität messen lassen darf. Dennoch sind die Fallpauschalen und der zunehmende Wettbewerb zur Sicherung der Auslastung unausweichliche Realität. Träger, die auf das Prinzip Hoffnung setzen, sind sicher schlecht beraten.

Stellt sich also die Frage, ob und was Krankenhäuser – trotz aller Unterschiede – von der Automobilindustrie lernen können, die schon lange mit Kostendruck und intensivem Wettbewerb Erfahrungen hat sammeln können. Effizienz wird hier zum Schlüsselbegriff.

Meist kreist die Diskussion im Gesundheitswesen nur um die Frage, ob man die Beiträge erhöhen oder aber die Leistungen kürzen soll. Aus dem Blickwinkel der Industrie bleibt aber die wichtigste Frage unbeantwortet: Wie viel Effizienz ist im heutigen System noch vorhanden? Effizienz ist hierbei nicht als stupide Kostensenkung zu verstehen, sondern als Verbesserung.

Effizienz im eigentlichen Sinne bedeutet, ein optimales Ergebnis mit möglichst geringem Ressourceneinsatz zu erzielen. Soweit erst mal kein Widerspruch zum Qualitätsauftrag der Krankenhäuser. Vielmehr kann die Vermeidung von Verschwendung durchaus einen positiven Einfluss auf die Qualität haben. Fragt sich nur, wie man mit weniger Aufwand ein besseres Ergebnis erzielen kann. Dieser vermeintliche Widerspruch löst sich auf, wenn man genauer untersucht, wie viel Verschwendung in den heutigen Abläufen vorhanden ist. Nach unseren Untersuchungen verbringt der typische Arzt zum Beispiel (bei strenger Definition) nur etwa 30 Prozent seiner Arbeitszeit mit patientennahen Tätigkeiten. Der Rest ist – aus

Sicht der Industrie – Verschwendung. Diese Tätigkeiten sollten entweder eliminiert oder zumindest qualifikationsgerecht organisiert werden.

Die Porsche-Therapie am Beispiel Freiburg

An der Herz- und Gefäßchirurgie der Universitätsklinik Freiburg hat ein Team von Porsche Consulting und McKinsey im Frühjahr 2005 pilothaft acht Wochen lang die Arbeitsabläufe nach den Prinzipien des aus der Industrie bekannten Lean Management reformiert. Die Ergebnisse des Projekts waren sowohl für Patienten und Ärzte, als auch für die Kostenträger frappierend: Die durchschnittliche Liegezeit der Patienten ist von 11,2 auf 9,6 Tage gesunken; kein einziger einbestellter Patient wurde, anders als vor Beginn des Projekts, aus organisatorischen Gründen abgewiesen. Die Produktivität der Abteilung stieg um 30 Prozent, der Deckungsbeitrag hat sich sogar verdoppelt. Auch zwei Jahre nach Abschluss des Projektes ist die Nachhaltigkeit belegbar: Fast 90 Prozent der Patienten verbleiben auf den eingeführten klinischen Pfaden. Die Zufriedenheit der Einweiser hat sich um mehr als zwei Schulnoten verbessert.



Cornelius Clauser

Die Organisation in Spitälern ist oft von Abteilungsdenken und isoliertem Arbeiten geprägt

Die Berater hatten in der Freiburger Herzchirurgie etliche organisatorische Neuerungen eingeführt. So kümmert sich zum Beispiel neuerdings ein so genannter Patientenmanager um einen effizienten Durchlauf des Patienten von der Einweisung bis zur Entlassung; der Mediziner kann über alle Hierarchien hinweg autonom bestimmen, welcher Kranke wann auf welcher Station liegen soll. Diese Planung beruht auf einer Beurteilung der erwarteten Verweildauer, die vor Eintreffen des Patienten erstellt wird und die retrograd auf einem erwarteten Entlasstermin aufsetzt.

Auch wenn die Situation in Freiburg sicher nicht als Kopiervorlage für alle Spitäler dienen kann, so lässt sich nach unserer Erfahrung aus über 35 Häusern durchaus eine Reihe von allgemeinen Ansatzpunkten finden. Diese möchte ich anhand von drei Stichworten erläutern, die in der Industrie schon lange intensiv verfolgt werden: konsequente Ablauforientierung, kontinuierliche Weiterentwicklung und umfassendes Qualitätsverständnis.

Konsequente Ablauforientierung

Im Krankenhaus herrschen sehr komplexe Prozesse mit vielen Schnittstellen vor, die nur durch den Einsatz einer Vielzahl von verschiedenen Expertisen zu einem guten Ergebnis kommen können. Dennoch ist die Organisation in Spitälern vielfach von Abteilungsdenken und isoliertem Arbeiten geprägt.

«Wer aufhört besser zu werden,
hat aufgehört gut zu sein.»

Das Denken in Prozessen ist in der Industrie schon sehr stark ausgeprägt. Die Erkenntnis, dass nur durch eine Orientierung an Abläufen die wichtigen Schnittstellen erkannt, beschrieben und verbessert werden können, hat sich durchgesetzt. Dies erfordert aber ein Verständnis aller Beteiligten, die eigene Rolle in einem grösseren Prozess als nur innerhalb der eigenen Abteilung zu sehen. Ohne dieses Verständnis wären zum Beispiel die heutigen, sehr kurzen Entwicklungszeiten für ein Auto nicht zu schaffen.

Kontinuierliche Weiterentwicklung

Die Erfahrung der Industrie zeigt, dass nicht die Grösse über den Erfolg entscheidet, sondern die Schnelligkeit den entscheidenden Wettbewerbsvorteil darstellt. Schnelligkeit bedeutet Veränderung, und gerade Veränderung stellt vor dem Hintergrund der etablierten Strukturen und der Vielzahl an Berufsgruppen im Spital eines der Hauptprobleme dar. In der Industrie sind jährliche Ratioziele üblich, das heisst, wer zwei Jahre das gleiche tut, muss im zweiten Jahr mit weniger Ressourcen auskommen (bei gleicher oder besserer Qualität selbstverständlich). Diese kontinuierliche Verbesserung findet Niederschlag in Lieferantenverträgen genauso wie in persönlichen Zielvereinbarungen von Mitarbeitern und Führungskräften. Das Vorbild japanischer Unternehmen hat bewiesen, dass kontinuierliche Verbesserung nicht von alleine passiert, sondern als aktiver Prozess vom Topmanagement gestaltet

werden muss. Auch kommt es nicht darauf an, was Sie schon alles unternommen haben, sondern es kommt darauf an, was Sie sich als weitere Schritte vornehmen. Das bekannte Zitat hierzu lautet: «Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört gut zu sein.» Ziel eines Krankenhauses in diesem Zusammenhang ist es, durch Vermeidung von Verschwendung mehr Zeit für den Patienten zu gewinnen.

Umfassendes Qualitätsverständnis

Das Thema Qualität der Versorgung ist in aller Munde, jedoch werden hiermit unterschiedliche und meist auch unvollständige Zusammenhänge gemeint. Der wichtigste Grundsatz in der Industrie lautet: «Die Qualität beurteilt der Kunde.» Es hilft nicht, wenn Sie selbst der Meinung sind, Ihr Produkt sei gut, wenn Ihr Kunde dies entweder nicht versteht oder – schlimmer noch – anders beurteilt. Dieses Qualitätsverständnis hat sich im Gesundheitswesen noch nicht flächendeckend durchgesetzt (wenn man einmal von den Kunden Patient, Einweiser und Krankenkasse ausgeht). Im Krankenhaus ist für einen Patienten nicht nur die rein medizinische Qualität wichtig, denn einerseits kann er diese häufig gar nicht beurteilen, andererseits sind Faktoren der Ablaufqualität (Wartezeiten, Termintreue usw.) ebenso relevant wie Faktoren der Betreuungsqualität (Aufmerksamkeit, Essen, Freundlichkeit usw.). Nur wenn alle Mitarbeitenden eines Hauses nach diesem umfassenden Qualitätsbild handeln, kann auch die Sicht der Patienten positiv beeinflusst werden. Neben reinen Lippenbekenntnissen muss hierzu an einer konsequenten Messung auch «weicher» Faktoren gearbeitet werden, denn nur was gemessen wird, wird auch verbessert. Diese drei Beispiele sind sicher nicht erschöpfend, zeigen aber, dass ein Krankenhaus durchaus Ansätze von Industrieunternehmen übernehmen kann, damit Effizienz zu einem Treiber besserer Qualität für den Patienten wird. Letztlich hängt auch die Motivation der Mitarbeiter entscheidend von dem Gefühl ab, wesentlicher Teil eines erfolgreichen Ganzen zu sein.

Warten Sie daher nicht auf bessere Rahmenbedingungen, sondern nutzen Sie die Chancen, die zweifelsfrei auch in der momentanen Situation zu finden sind.

Cornelius Clauser
Dipl. Wirtschaftsinformatiker, MBA
Partner Porsche Consulting GmbH
D-74321 Bietigheim-Bissingen
cornelius.clauser@porsche.de
www.porsche-consulting.com