

# Fehler sehen, Ursachen erkennen, Prozesse verbessern – ein erstes Projekt gibt den Anstoß für Lean Management an der Berliner Charité

Gegründet im Jahre 1710 als nur wenig prestigeträchtiges Pesthaus vor den Toren der Stadt, ist die Berliner Charité 300 Jahre später das größte Universitätsklinikum Europas. Ihre vier Standorte stehen für Spitzenmedizin mit Weltruf. Seit 2009 genießt die Charité sogar erweiterten Markenschutz, um Trittbrettfahrer von der missbräuchlichen Nutzung ihres guten Namens abzuhalten. Im letzten Jahr wurde durch enorme Anstrengungen auch der betriebswirtschaftliche Turnaround geschafft. Für das Jahr 2011 erwartet die Charité-Führung erstmalig einen ausgeglichenen Wirtschaftsplan. Doch konventionelle Sparpotenziale wie etwa in der Materialbeschaffung oder der weiteren Arbeitsverdichtung sind in weiten Bereichen ausgeschöpft.

## Eckdaten der Charité – Universitätsmedizin Berlin<sup>1</sup>

- 4 Standorte (Campus Benjamin Franklin, Campus Berlin-Buch, Charité Campus Mitte, Campus Virchow-Klinikum)
- 107 Kliniken und Institute, organisiert in 17 Charité Centren
- 14.500 Mitarbeiter (darunter 3.750 Wissenschaftler und Ärzte, 250 Universitätsprofessoren, 4.200 Schwestern und Pfleger, 746 Verwaltungsangestellte)
- 1,1 Milliarden Euro Jahresumsatz
- 3.200 stationäre Betten
- 130.500 stationäre Fälle jährlich
- 530.200 ambulante Fälle jährlich
- 203 Millionen Euro Landeszuschuss
- 130 Millionen Euro eingeworbene Drittmittel

Kostbare Effizienzreserven liegen in der Prozesssteuerung. Wer in einer historisch gewachsenen Institution wie der Charité Prozesse effizienter und wertschöpfender gestalten will, benötigt den Nachweis, dass dieser Ansatz tatsächlich erfolgversprechend ist. Diesen Beweis hat nun ein Pilotprojekt im Herzkatheterlabor der Medizinischen Kliniken mit Schwerpunkt Kardiologie am Charité Campus Virchow Klinikum erbracht: Gemeinsam mit der Stryker Lean Academy wurde im Frühjahr 2010 das Modellprojekt initiiert.

## Die Projekterfolge im Überblick:

- 2 Tage ViMotion-Videoanalyse eines typischen Arbeitsprozesses von 45 Minuten
- vermittelten den Teilnehmern Lean-Management-Kompetenz
- befähigten die Teilnehmer zur Prozessanalyse
- weckten Begeisterung und stärkten den Teamgeist
- deckten über 30 sinnvolle Verbesserungen im Bereich Ergonomie auf und über 50 ergonomische Details, die im Sinne des Arbeitsschutzes verbessert werden sollten
- deckten das Potenzial für jährlich über 300.000 Euro Mehrerlös bei einer einzigen Prozedur auf

Erst Ende Mai 2010 hat der Berliner Senat entschieden, alle drei bettenführenden Standorte der Charité zu erhalten. Trotz dieses positiven Votums können die Mitarbeiter der altherwürdigen Institution noch nicht aufatmen: Aufgrund der prekären Haushaltslage kann die Stadt in den kommenden Jahren nur knapp 50 Prozent der notwendigen Investitionsmittel zur Verfügung stellen.

## Effizienzreserven an den Schnittstellen der Versorgung

Also gilt in der Charité weiter ein strikter Sparkurs – obwohl das jährliche Defizit trotz Mehrkosten für Tarifverträge und normalen Kostensteigerungen etwa für Energie bereits von 56,6 Millionen Euro (2008) auf 19,3 Millionen Euro (2009) zurückgefahren wurde. Das ehrgeizige Ziel, bis 2011 einen ausgeglichenen Haushalt zu präsentieren, wird sich mit konventionellen betriebswirtschaftlichen Mitteln zur Ausgabenreduktion nur schwer erreichen lassen: In der Materialbeschaffung werden die Verhandlungsspielräume für Preisnachlässe enger. Ein weiterer Personalabbau, insbesondere in den Kliniken, könnte sich negativ auf die Versorgungsqualität auswirken.

Noch nicht erschlossene Sparpotenziale liegen aber noch immer an den Schnittstellen der Versorgung: beispielsweise in der Patientenaufnahme, der Patientenübergabe zwischen den einzelnen

<sup>1</sup>Geschäftsbericht 2008

## Die Autoren



**Dr. med. Wolfram von Pannwitz**

Leiter Unternehmensentwicklung der Charité – Universitätsmedizin Berlin

„Der Erfolg unseres Pilotprojekts lässt mich hoffen, dass wir die Philosophie des Lean Hospital auch in andere Kliniken und Fachabteilungen der Charité weitertragen können.“

Fachabteilungen, den Wechseln zwischen Stationen und OP-Sälen sowie anderen spezialisierten Behandlungsräumen. Die Kliniken verwenden zwar erfolgreich klinische Behandlungspfade, doch diese Pfade bilden in der Mehrzahl Prozesse innerhalb der jeweiligen Fachabteilungen ab und berücksichtigen zu wenig die Berührungspunkte mit anderen Abteilungen. Die Prozesse an genau diesen Schnittstellen sind im Laufe der Jahrzehnte vielfach evolutionär gewachsen und aus diesem Grund nur bedingt effizient.

### **Lean Management orientiert sich zuerst am Kundennutzen**

Die Charité beschäftigte sich mit der Einführung von Instrumenten zur effizienteren Prozesssteuerung, hier insbesondere mit Aspekten des Lean Management, das im Krankenhausbereich mittlerweile unter dem Begriff „Lean für das Krankenhaus“ bekannt geworden ist. Lean Management unterscheidet sich von anderen Ansätzen des Qualitätsmanagements, wie etwa dem branchenunspezifischen Six Sigma oder dem krankenhausspezifischen KTQ in erster Linie durch die primäre Orientierung an den Patientenbedürfnissen sowie die Umsetzung mit und an der Mitarbeiterbasis. Das Modell bietet den Mitarbeitern viele Freiheiten bei der Projektumsetzung innerhalb der strategischen Vorgaben.

### **Historie und Philosophie des Lean Management**

Unter Lean Management versteht man die Gesamtheit der Denkprinzipien und Methoden zur effizienten Gestaltung der Wertschöpfungskette unternehmerischer Prozesse. Vorreiter im Bereich der industriellen Produktion war seit Mitte des 20. Jahrhunderts der Automobilkonzern Toyota<sup>2</sup>, in den 1990er Jahren folgte die Dienstleistungsbranche, erst in den vergangenen Jahren hielt Lean Management auch im Gesundheitswesen Einzug („Lean für das Krankenhaus/Gesundheitswesen“)<sup>3</sup>.

#### **Kerngedanken des Lean Management sind:**

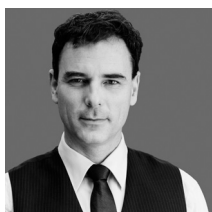
- Definition des Wertes eines Produkts oder einer Leistung aus Sicht des Kunden
- Identifikation der Wertschöpfungskette und entsprechende Ausrichtung der Geschäftsprozesse
- Vermeidung von Verschwendung durch Konzentration auf wertschöpfende Tätigkeiten
- Ständige Verbesserung der Qualität
- Kontinuierlicher und glatter Ablauf aller Prozesse („Fluss-Prinzip“)
- Orientierung der Abläufe an den Kundenbedürfnissen („Pull-Prinzip“)
- Eigenverantwortung, Empowerment und Teamarbeit
- Dezentrale, kundenorientierte Strukturen
- Offene Informations- und Feedback-Prozesse

#### **Argumente für Lean für das Krankenhaus in Krankenhäusern oder MVZ:**

- Leistungen am Patienten müssen unmittelbar und hochindividualisiert erbracht werden
- Medizinische Leistungen erfordern die Synchronisierung von mehreren – in der Regel mindestens drei Berufsgruppen gleichzeitig
- Die Reduktion der Variabilität von Leistungen verbessert ihre Qualität
- Der Abbau von Verschwendung (z. B. Doppeluntersuchungen, Wartezeiten, unnötige Transporte, ineffiziente Lagerhaltung) verschlankt die Prozesse

<sup>2</sup>Jeffrey K. Liker: The Toyota Way. 14 management principles from the world's greatest manufacturer. New York: McGraw Hill, 2004

<sup>3</sup>Schön-Kliniken Deutschland; Virginia Mason Hospital, Seattle, Washington, USA



**Dr. med. Hank Schiffers**  
Director Lean Europe, Stryker GmbH & Co. KG

„Das Training befähigt dazu, Prozesse selbst zu verschlanken. Diese Lean-Management-Projekte sind Keimzellen, aus denen heraus sich das Lean Management im gesamten Unternehmen fortpflanzt.“

Um die Philosophie des Lean Management in das Unternehmen zu tragen, suchte die Charité nach der Identifizierung des Pilotprojekts im Herzkatheterlabor einen Partner mit ausgewiesener Erfahrung im Krankenhausbereich, der zunächst ein Training abhalten und im Anschluss daran das Projekt begleiten sollte. Zwar bieten eine Vielzahl von Unternehmensberatungen Lean-Management-Consulting an, doch die speziellen Anforderungen der Charité reduzierten die Zahl der möglichen Partner erheblich.

### **Maßgeschneidertes Konzept von der Stryker Lean Academy**

Die Stryker Lean Academy erhielt aufgrund ihrer Expertise im Krankenhausbereich und eines maßgeschneiderten Konzepts den Zuschlag für das Pilotprojekt an der Charité. Das Projekt gliederte sich in ein zweitägiges Trainings-Seminar und das definierte Projekt in der Medizinischen Klinik mit Schwerpunkt Kardiologie am Campus Virchow-Klinikum inklusive einer Videoanalyse (ViMotion) im Herzkatheterlabor (HKL). Stryker richtet seine Preispolitik weniger am Einzelpreis des Produkts als vielmehr an den Gesamtkosten für Anschaffung, Nutzung, Reparatur und Wartung („total cost of ownership“, TCO) aus. Diesem Ansatz hat sich auch die Stryker Lean Academy verpflichtet.

### **Eckdaten des Charité-Herkatheterlabors am Campus Virchow-Klinikum**

- drei moderne Röntgenanlagen zur Diagnostik und Therapie
- 2.500 Patienten jährlich
- über 3.000 Prozeduren insgesamt
- Behandlungsspektrum: kardiovaskuläre Diagnostik (Rechts- und Linksherzkatheteruntersuchungen), invasive Therapie von Herzerkrankungen aller Art

Am Trainings-Seminar im April 2010 nahmen 20 Mitarbeiter aus der Charité teil: neben pflegerischen und ärztlichen Mitarbeitern des Herzkatheterlabors kamen Vertreter der Unternehmensentwicklung und IT sowie des Personals. Die Trainer der Stryker Lean Academy vermittelten zunächst die Grundbegriffe des Lean Management und ihre Anwendung auf das Gesundheitswesen: Was sind wertschöpfende Tätigkeiten im Krankenhaus? Wie lassen sich Verschwendung und Engpässe in den Prozessabläufen („Flaschenhälse“) identifizieren und durch verbesserte Prozesssteuerung vermeiden?

### **Rollentausch für den unverstellten Blick auf alle Abläufe**

Um die Abläufe im Herzkatheterlabor auch für die Mitarbeiter der administrativen Bereiche erlebbar zu machen,

wurde ein Behandlungsbereich von 150 m<sup>2</sup> nachgestellt, in dem die Seminarteilnehmer einen kompletten Behandlungsablauf simulierten. Ein Kernelement der Simulation war die Möglichkeit des Rollentauschs in andere Professionen, der den Teilnehmern einen neuen und unvoreingenommenen Blickwinkel auf die Abläufe im Herzkatheterlabor ermöglichte. Während andere Unternehmensberatungen bei Rollenspielen zum Lean Management zu oft auf abstrakte Aufgaben setzen („Wir bauen eine Lean-Autofabrik in Shanghai“), orientierte sich die Stryker Lean Academy ausschließlich an den Gegebenheiten des Krankenhauses und simulierte im Planspiel die tatsächlichen Abläufe vor Ort.

In der parallel stattfindenden Evaluation der Simulation dokumentierten die Teilnehmer ausführlich, welche Abläufe auf ihren konkreten Arbeitsalltag übertragbar sind, welche Prozesse nicht reibungslos ablaufen und welche Tätigkeiten nicht zur Wertschöpfung für den Patienten beitragen. Zentrales Anliegen dieser Evaluation war es, aus der Simulation reale Verbesserungsvorschläge für den Arbeitsalltag des Herzkatheterlabors abzuleiten.

Damit betraten die Teilnehmer mehrheitlich unbekanntes Terrain, denn es war für viele das erste Mal, dass die verschiedenen Professionen über die Grenzen ihrer jeweiligen Abteilung



**Univ.-Prof. Dr. med. Wilhelm Haverkamp**  
Kommissarischer Direktor der Kardiologie am  
Campus Virchow Klinikum

„Strukturierte Abläufe helfen uns dabei, unsere Patienten täglich mit Medizin auf höchstem Niveau zu versorgen.“

hinweg so konsequent an einem Tisch saßen, sich gemeinsam Gedanken über ein Problem machten und über Lösungsansätze diskutierten. Auf einer Skala von 1 (= hervorragend) bis 4 (= ausreichend) bewerteten die Teilnehmer des Trainings-Seminars die Wissensvermittlung mit der Note 1,1.

Dieser Lernerfolg machte sich auch im weiteren Projektverlauf bemerkbar: Weil die Teilnehmer nun bereits mit dem spezifischen Vokabular des Lean Management vertraut waren und wussten, welche Faktoren für die konkrete Prozessanalyse relevant sind, schuf das erste Training zudem die Basis für besonders effektive Arbeit in der zweiten Projektphase im Mai 2010. Hier organisierte die Stryker Lean Academy eine videobasierte Analyse (ViMotion) unterschiedlicher Prozesse im Herzkatheterlabor – etwa die Patientenvorbereitung oder die Eingriffs-Vorbereitung.

### **Philosophie und Schulungsangebote der Stryker Lean Academy**

---

Die 2006 von Dr. med. Hank Schiffers, MBA gegründete Stryker Lean Academy hat sich auf Lean-Management-Lösungen im Gesundheitswesen spezialisiert. Bis April 2010 haben über 300 Teilnehmer an den Seminaren und Projekten der Akademie teilgenommen.

Die Projekte der Stryker Lean Academy/Lean Healthcare Services umfassen in der Regel folgende Module, die maßgeschneidert für die Partnerklinik inhaltlich angepasst und kombiniert werden:

- Bedarfsanalyse unter Einbindung aller Beteiligten
- Detaillierte Videoanalyse der Prozesse (ViMotion), um überflüssige Prozesse sowie den Bewegungsapparat belastende Tätigkeiten zu identifizieren. ViMotion ist eine videobasierte Analysesoftware, die Filmsequenzen komplexer Abläufe, etwa im OP oder Herzkatheterbereich, in ihre Einzelschritte zerlegt und eine strukturierte Evaluation ermöglicht. Die Auswertung erfolgt gemeinsam mit den Mitarbeitern der Partnerklinik
- 1 Tag Lean Academy White Belt (für Mitarbeiter aus der strategischen Führungsebene, die sich mit der Philosophie des Lean Management beschäftigen wollen)
- 2 bis 3 Tage Lean Academy Yellow Belt (für Mitarbeiter der prozessrelevanten Berufsgruppen, denen in einer Mischung aus theoretischer Schulung und individueller Simulation die Ziele und Werkzeuge des Lean Management vermittelt werden)
- 5 Tage Lean Academy Green Belt (für führende Mitarbeiter der prozessrelevanten Berufsgruppen, die nach Projektende den Lean-Management-Ansatz im Unternehmen weiterführen sollen) plus 3 Monate persönliches Lean Coaching vor Ort (konstante Begleitung der Projekte über regelmäßige Nachverfolgungen und Audits)
- individuelle Projektbegleitung/Coaching
- Strategieberatung

#### **Referenzen:**

- Schön-Kliniken Deutschland. Siehe Artikel von Tim Braun, „Haus-Berater“, In: FTD/medbiz vom 01.08.09
  - Jura Klinik Schessleritz, 2-Jahresbilanz Lean für das Krankenhaus
-



**Matthias Wiemann**

Leitender Projektmanager, Projektleiter Herzkathetherverbesserungen Medizinische Klinik Kardiologie CVK der Charité – Universitätsmedizin Berlin

„Videoanalysen nach dem Leanmanagementansatz unterstützen die berufsgruppenübergreifende Diskussion um Prozessverbesserungen – sachlich und eigenverantwortlich.“

**Datenschutz: Alle Filmaufnahmen nach Projektende gelöscht**

Insbesondere der Einsatz der Videoanalyse wurde sehr sorgfältig vorbereitet. Die Beteiligten vereinbarten frühzeitig ein praktikables und für alle unbedenkliches Prozedere: Alle Filmaufnahmen wurden nach der Analyse unwiderruflich gelöscht, so dass sie weder erneut abgerufen, noch in unbefugte Hände gelangen konnten. Darüber hinaus gingen aus den Begleitprotokollen zu den einzelnen Filmsequenzen keine Mitarbeiternamen hervor. Alle herausgeschnittenen Bilder wurden im Beisein der Mitarbeiter anonymisiert. Ein Wiedererkennen einzelner Personen ist daher nicht möglich.

Entsprechend geben die Protokolle zwar detaillierten Aufschluss über identifizierte Schwachstellen und Probleme, nicht aber über die verantwortlichen Beteiligten. Dieses Konzept wurde mit dem Betriebsrat und dem Datenschutzbeauftragten der Charité abgestimmt und von allen Beteiligten sehr positiv bewertet. Der Personalrat erkannte in dem innovativen Instrument sofort das Potenzial, gesundheitsgefährdende Arbeitsabläufe aufzudecken, und unterstützte das Projekt.

Die Aufnahmen mit einer konventionellen Videokamera fügten sich ohne Reibungsverluste in die regulären Arbeitsabläufe im Herzkatheterlabor ein: Ein

Mitarbeiter der Stryker Lean Academy folgte den jeweiligen Mitarbeitern und filmte sämtliche ihrer Tätigkeiten. Dabei entstanden rund 45 Minuten reine Filmaufnahmen. Im Anschluss folgten intensive Gespräche zur Evaluation und Diskussion der Videosequenzen. Trotz des zusätzlichen Arbeitsaufwandes für das Pilotprojekt waren die beteiligten Mitarbeiter hoch motiviert.



**Thomas Mewes**

Stellvertretende Pflege-rische Funktionsbereichs-leitung Herzkatheterlabor

„Die reflektierte Wahrnehmung setzte schon bei den Videoaufnahmen selbst ein. Bereits während ich gefilmt wurde, habe ich mir überlegt, wie wir den Ablauf besser gestalten können.“

Aus gutem Grund legt die Stryker Lean Academy in ihren Projekten viel Wert auf die Einbindung aller Mitarbeiter, die an den untersuchten Prozessen beteiligt sind: Die unvermittelte Kritik von Außenstehenden versetzt die meisten Menschen in eine instinktive Verteidigungs- und Abwehrhaltung, aus der heraus sich nur selten konstruktive Lösungen finden lassen. Die Einbeziehung aller Beteiligten in die Problemanalyse hingegen schafft Vertrauen und motiviert zur kritischen und professionellen Reflexion der eigenen Tätigkeit.



**Anna Senz**

Pflegerische Funktionsbereichsleitung Herzkatheterlabor

„Die Schulung hat mir bewusst gemacht, dass nur wir Mitarbeiter selbst eingefahrene Abläufe erkennen und effizienter gestalten können.“

Es war toll zu erleben, dass die Führungsetage uns die Prozessverbesserungen mit anvertraut. Für alle Beteiligten wurden durch die Videoanalysen die unterschiedlichen Abläufe transparent und nachvollziehbar.“

**ViMotion lieferte Ideen für ergonomisch und ökonomisch bessere Abläufe**

Gemeinsam analysierten die Gruppenteilnehmer daher immer wieder einzelne Videosequenzen und diskutierten ihre Beobachtungen, die sofort mit konkreten Lösungsvorschlägen einhergingen. Dabei entdeckten von der Stationschwester über den Chef- und Oberarzt bis zum Funktionspersonal im Herzkatheterlabor alle Mitarbeiter Abläufe, die mit hoher Wahrscheinlichkeit zu körperlichen Beschwerden (z. B. Rückenschmerzen) führen können – etwa gleichzeitiges Bücken und Drehbewegungen unter Last oder falsches Heben schwerer Gegenstände.



**Alexander Conz**

Manager Lean Healthcare Solutions GSA, Stryker GmbH & Co. KG

„Die fachliche Kommunikation auf Augenhöhe mit den Projektteilnehmern ist ein entscheidender Erfolgsfaktor bei unseren Projekten.“

In Anbetracht der Tatsache, dass Rückenschmerzen Platz 1 der Ursachen für Fehlzeiten im Krankenhaus belegen, lieferten allein diese Beobachtungen wertvolle Impulse für die Verbesserung von Arbeitsabläufen: 16 dieser Beobachtungen betrafen schnell umsetzbare Verbesserungen („Quick-Wins“), von denen einige sogar bereits während der beiden ViMotion-Analysetage umgesetzt oder in das Charité-Gesamtpjekt integriert wurden. Etwa 30 Beobachtungen betrafen Verbesserungsmöglichkeiten, deren Umsetzung kurz- bis mittelfristig möglich sein sollte. Darüber hinaus entdeckten die Mitarbeiter bei der Analyse der Videosequenzen etwa 50 ergonomische Details, die aus Gründen des Arbeitsschutzes angegangen werden müssen, um die körperliche Belastung des Personals zu verringern.



**Gerhard-Peter Schulz**

Projektverantwortlicher des Gesamtpersonalrats der Charité für das Projekt „ProFu – Herzkatheterlabore“

„Aus meiner Sicht bietet das, in beiden Herzkatheterlaboren CVK/CCM durchgeführte Projekt zur Prozessverbesserung, Möglichkeiten, durch das Aufdecken von Mängeln in der Arbeitsorganisation, diese zu verbessern, Fehlbelastungen für die Beschäftigten zu reduzieren, die Motivation und

Leistungsbereitschaft zu fördern und die Patientenzufriedenheit zu erhöhen.“

### **Funktionsdienst-Personal verbringt viel Zeit mit unnötigen Wegen**

Neben der Arbeitsschutzkomponente förderte die ViMotion-Analyse aber auch betriebswirtschaftlich ineffiziente Prozessabläufe zu Tage. Beispielsweise erkannten die Mitarbeiter Verbesserungsbedarf in der Materialorganisation: Die Analysen zeigten deutlich, wie viel Zeit das Herzkatheter-Personal mit nicht-wertschöpfender Tätigkeit verbringt, etwa weil einzelne notwendige Artikel an zwei verschiedenen Orten untergebracht sind, also erst einzeln gesucht und transportiert werden müssen, obwohl sie zusammen als Set benötigt werden. Mittlerweile haben die Mitarbeiter des Herzkatheterlabors drei verschiedene Konzepte für die Verbesserung der Materialorganisation erarbeitet. Zurzeit wird diskutiert und geprüft, welcher dieser drei Vorschläge am besten geeignet ist, alle benötigten Materialien griffbereit zu lagern und die Wege zum Patienten zu verkürzen, ohne hinderliche Lagerkapazitäten aufzubauen.

Auf der Basis der ViMotion-Analyse analysierten die Projektleiter der Stryker Lean Academy das konkrete Einsparpotenzial bei der Vorbereitung des Herzkatheter-Saals und der Patientenvorbereitung vor der Implantation eines Defibrillators (ICD). Bei der Vorbereitung

des Herzkatheter-Saals (bislang 26,5 Minuten Prozesszeit) ließen sich nach konservativer Prognose durch eine bessere Prozesssteuerung und Materialorganisation etwa 30 % der benötigten Zeit einsparen, bei der Patientenvorbereitung wären es gut 20 %. Bei 250 ICD-Implantationen pro Jahr würden also mit einfachsten Mitteln pro Jahr 46 Stunden Herzkatheter-Kapazität frei. Diese Zeit stünde für zusätzliche Eingriffe zur Verfügung.

### **Potenzial für über 300.000 Euro Mehrerlös bei nur einer Prozedur**

Das Herzkatheterlabor könnte in diesen 46 Stunden also jährlich 16 zusätzliche ICD-Implantationen (Gesamtprozesszeit = 2,75 Stunden) durchführen und damit über 300.000 Euro Mehrerlös erzielen. Die für diesen Mehrerlös erforderlichen Investitionen bewegen sich im einstelligen Prozentbereich, Mehrarbeit wäre nicht erforderlich. Da die Patientennachfrage nach ICD-Implantationen an der Charité sehr groß ist, könnte das Herzkatheterlabor mit einer Mengenausweitung bei diesem Eingriff außerdem die Wartezeiten verkürzen und die Patientenzufriedenheit steigern – denn immerhin leiden die betroffenen Patienten unter lebensbedrohlichen Herzrhythmusstörungen.

Da die Prozesse zur Vorbereitung des HKL-Saals und der Patientenvorbereitung sich bei allen im Herzkatheterlabor



### **Charité Campus Virchow-Klinikum (CVK)**

Augustenburger Platz 1  
D- 13353 Berlin  
Telefon +49 30 450 -50  
[www.charite.de](http://www.charite.de)

erbrachten Leistungen ähneln, lassen sich diese Berechnungen grundsätzlich auch auf alle anderen Interventionen im Herzkatheterlabor übertragen: Ausgehend vom prozentualen Einsparpotenzial pro Eingriff, beliefe sich die freiwerdende HKL-Kapazität bei jährlich 3.000 Prozeduren auf insgesamt 560 Stunden. In diesen 560 Stunden könnte das Herzkatheterlabor zusätzliche Prozeduren mit einem Mehrerlös von über 2,5 Millionen Euro erwirtschaften. Auch dieser hochgerechnete potenzielle Mehrerlös würde nur vergleichsweise minimale Investitionen und kein zusätzliches Personal erfordern.

#### **Trainer der Stryker Lean Academy haben fachmedizinischen Hintergrund**

Diese Ergebnisse sprechen für sich. Basis hierfür waren das Konzept des Pilotprojekts und das Erfolgskriterium, alle Teilnehmer zu befähigen, Prozesse bewusster wahrzunehmen und unter Lean-Gesichtspunkten zu bewerten. Ein weiterer Erfolgsfaktor war die spezifische Kenntnis des Teams der Stryker Lean Academy im Krankenhausbereich und den fachmedizinischen Hintergrund der Referenten – selbst im Healthcare-Bereich keineswegs eine Selbstverständlichkeit in der Beratungsbranche<sup>4</sup>.

Das initiale Projekt im Herzkatheterlabor der Kardiologie des Campus Virchow-Klinikums soll nach dem Willen der

Charité-Unternehmensentwicklung nun als Keimzelle für die Verbreitung von Lean-Management-Projekten im gesamten Unternehmen fungieren. Weil die Projektteilnehmer den Umgang mit den Instrumenten des Lean Management gelernt haben, wird nicht jedes der künftigen Projekte externer Begleitung bedürfen. Eine dauerhafte Beratungsabhängigkeit widerspricht auch dem Selbstverständnis der Stryker Lean Academy: Hier will man nicht durch extensive Beratung fortwährend neuen Beratungsbedarf generieren, sondern die Mitarbeiter in Krankenhäusern befähigen, ihre Prozesse selbst schlanker, effizienter und patientenfreundlicher zu gestalten.

[www.charite.de](http://www.charite.de)  
[www.stryker.de](http://www.stryker.de)

#### **Autoren**

Dr. med. Wolfram von Pannwitz\*  
Dr. med. Hank Schiffers\*\*

Prof. Dr. med. Wilhelm Haverkamp\*  
Matthias Wiemann\*  
Alexander Conz\*\*

\* Charité – Universitätsmedizin Berlin

\*\* Stryker Lean Academy

<sup>4</sup>Wolfgang Hirn, Dietmar Student: „Wir haben Qualitätsprobleme“. In: Manager Magazin 7.2001