

Der Feind heißt Verschwendung

Porsche-Ideen für effektiveres Arbeiten

„Wer aufhört besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein“. Dieser Satz stammt von Unternehmer Philip Rosenthal. Er könnte aber genauso gut aus dem Mund von Cornelius Clauser stammen. Der Unternehmensberater von der Porsche Consulting GmbH hat beim Vertragszahnärztetag Bayern eindrucksvoll dargelegt, was Ärzte und Zahnärzte von Porsche für ihren Arbeitsalltag lernen können, um noch besser zu werden. Weniger Verschwendung, bessere Abläufe – das ist die Kurzformel, auf die es ankommt.

„Auf den ersten Blick klingt es ja ziemlich anmaßend, dass ich als Vertreter einer Autofirma hier stehe und sage: Ich weiß, wie Sie das machen müssen“, erklärte Clauser den bayerischen Vertragszahnärzten zu Beginn seines Vortrags. Doch Clauser weiß, wovon er spricht. Im Frühjahr 2005 machte sich ein kleines Team der Beratungstochter Porsche Consulting auf den Weg zur Freiburger Herzchirurgie. Gemeinsam mit einem McKinsey-Team nahmen sie zwei Wochen am Klinikalltag teil und lernten so die Abläufe kennen. Sie fanden genügend Schwachpunkte, an denen sie mit ihrer Beratung ansetzen konnten: lange Wartezeiten, verschobene Operationen, ausgiebige Besprechungen und immer wieder Ärzte, die Dinge taten, die eigentlich auch andere Mitarbeiter erledigen konnten. Das war der Anfang. Mittlerweile hat

die Porsche Consulting 50 Krankenhäuser in Sachen „Lean-Management“ reformiert. Natürlich nicht ohne entsprechende Abwehrreaktionen der Ärzte und Mitarbeiter. „Mir ist bewusst, dass ein Mensch kein Auto ist“, sagte Clauser. Dennoch erweise es sich durchaus als Vorteil, „von außen“ in die medizinische Arbeitswelt zu sehen und Verbesserungsmöglichkeiten ausfindig zu machen, erklärte der Unternehmensberater.

Aus der eigenen Krise gelernt

Erst recht, wenn im eigenen Unternehmen eine große Reform der internen Abläufe vonnöten war. Anfang der 90er-Jahre steckte Porsche in der Krise. Nur noch 15 000 Autos verließen die Porsche-Werkshallen im Jahr, laut Clauser ist das die Produktion von Volkswagen an einem halben Tag. Porsche-Chef Wendelin Wiedeking holte sich deshalb Hilfe in Japan bei ehemaligen Toyota-Managern. Als der ehemalige Toyota-Berater zum ersten Mal Porsche in Zuffenhausen besichtigte, meinte er: „Ein schreckliches Werk, aber es gibt Hoffnung.“ In der Fahrzeugmontage habe Unordnung geherrscht. Die Mitarbeiter hätten die meiste Zeit mit Suchen, Herumlaufen, Sortieren und Nachfragen verbracht, jedoch nicht mit der Montage von Fahrzeugen. „Eure Leute arbeiten ja gar nichts, die laufen ja nur rum“, kommentierte das der Japaner. Eine Botschaft, die den Porsche-Mitarbeitern schwer zu vermitteln war. Die Analyse der Japaner brachte ans Tageslicht: Für die Situation bei Porsche gab es externe und interne Gründe. Unter anderem eine



Die Optimierung von Prozessen brachte Porsche zurück an die Weltspitze.

Foto: Porsche



Foto: KZVB

„Es geht darum, sich zu fragen: Was ist eine wertschöpfende, sinnvolle Tätigkeit, was ist Verschwendung?“, Cornelius Clauser von der Porsche Consulting GmbH



Foto: KZVB

Von Porsche lernen, heißt siegen lernen. Die Besucher des Vertragszahnärztetages Bayern erfuhren aus erster Hand, wie mit kleinen Veränderungen interne Abläufe verbessert werden können.

unklare Strategie, ineffiziente Abläufe und fehlende Transparenz brachten Porsche damals in die dramatische Lage. Dennoch gelang es Porsche innerhalb von zwei Wochen, die Wegezeiten bei gleichem Arbeitsinhalt zu reduzieren. Die Werkshalle wurde zu einer modernen Montagehalle, in der das Auto im Mittelpunkt steht und nicht die Suche nach Werkzeugen. Die Umsetzung der Lean-Management-Idee Anfang der 90er-Jahre ließ den Autobauer im Geschäftsjahr 2007/2008 wieder 100 000 Fahrzeuge pro Jahr produzieren – mit annähernd dem gleichen Personalbestand wie 1993. Ziel des Lean-Managements ist es, alle Aktivitäten, die für die Wertschöpfung notwendig sind, optimal aufeinander abzustimmen und überflüssige Tätigkeiten zu vermeiden.

Verschwendung im Gesundheitswesen

Im Gesundheitswesen, berichtete Clauser, sei Ineffizienz an der Tagesordnung. In einem Beispiel zeigte Clauser, dass bei einem Stationsarzt Patientengespräche und Untersuchungen 28 Prozent der gesamten Arbeitszeit ausmachen. 72 Prozent des Arbeitstages „verschwendet“ der Arzt mit Dokumentation, Telefonaten, Besprechungen, Wegezeiten, Warten und Suchen. Dabei machte Clauser deutlich, dass es für den Arzt nicht darum gehe, schneller zu behandeln, schneller zu sprechen oder schneller zu schreiben. „Es geht darum, sich zu fragen: Was ist eine wertschöpfende, sinnvolle Tätigkeit, was ist Verschwendung?“. Auch der Einsatz der eigenen Mitarbeiter müsse ständig hinterfragt werden. Am Anfang stehe die Frage:

„Was macht dieser Mitarbeiter eigentlich den ganzen Tag? Ist der Mitarbeiter wirklich optimal eingesetzt?“. Neben der Minimierung von Verschwendung müsse vor allem die Qualität optimiert werden. Damit meint Clauser allerdings nicht die medizinische Qualität. „Die ist zweifelsohne sehr wichtig, aber der Patient kann meist nicht beurteilen, ob die Diagnose und das Therapiekonzept stimmen.“ Allerdings nehme der Patient sehr wohl wahr, ob die Qualität der Abläufe und der Betreuung stimmt. Werden die Zeitpläne eingehalten oder quillt das Wartezimmer über? Sind die Mitarbeiter und der Arzt freundlich oder wird der Patient nur wie eine Nummer durchgeschleust? „Diese Dimensionen müssen beachtet werden, wenn Sie zufriedene Patienten haben möchten“, sagte Clauser. Ein volles Wartezimmer habe nichts mit einer unzureichenden Gesundheitspolitik zu tun, sondern einzig und allein mit einer schlechten Organisation. „Diese Abläufe müssen professionell gesteuert werden. Gerade wenn im Gesundheitswesen die Abläufe komplizierter werden, ist es essentiell, in Abläufen zu denken“, meinte Clauser. Dass sich die Veränderungen häufig nicht von heute auf morgen umsetzen lassen, sei normal. „Häufig ist ein gewisser Leidensdruck nötig, damit Unternehmen die Chance zum Wandel ergreifen.“ Allerdings, so stellte Clauser abschließend fest, „wenn es um die Gesundheit von Menschen geht, müsste der Anspruch an Qualität höher sein als bei einem Auto.“

Ihr Know-how stellt die Porsche Consulting auch Einzelpraxen zur Verfügung.

Katja Voigt