



Mit Verstand und Leidenschaft

Wie der Geschäftsführer der Alb Fils Kliniken im Team Prozesse und Klinikneubau gestaltet

Qualitätsmanagement im Gesundheitssektor wird vom Gesetzgeber verbindlich eingefordert. Wie ein QM-System letztlich gestaltet sein sollte, lässt er aber offen. Ein Musterbeispiel für ganzheitliches Qualitätsmanagement bieten die Alb Fils Kliniken, seit 2017 geleitet von Dr. Ingo Hüttner.

Herr Dr. Hüttner, auch abseits der Klinik sind Sie mit Leib und Seele Mediziner. Erzählen Sie doch bitte von Ihrem Einsatz als Luftretter in den Schweizer Alpen.

Schon immer hatte ich ein Faible für die Berge und das hat mich wohl zu dieser schönen Aufgabe geführt. Bei meiner Notarztstätigkeit auf dem Intensivtransporthubschrauber Christoph 53 in Mannheim habe ich vor vielen Jahren über einen Bekannten Kontakt zum ärzt-

lichen Leiter der Air Zermatt bekommen. Dort konnte ich das Aufnahmetraining für die Helikopterrettung absolvieren und war bis vor kurzem über 16 Jahre regelmäßig Teil der Besatzung von Rettungshubschraubern im Walliser Hochgebirge. Die hochprofessionelle Luftrettung vor der Kulisse des Matterhorns passte perfekt zu meinem Engagement als Notfallmediziner und meinem Faible für Berge.

Nach Ihrer Ausbildung zum Anästhesisten und Notfallmediziner haben Sie berufsbegleitend noch ein BWL-Studium angehängt. Was war Ihre Motivation?

Ganz einfach: Als Arzt in einer Klinik hat man immer auch mit betriebswirtschaftlichen Themen zu tun. Das hat mich interessiert und so habe ich 2003 ein berufsbegleitendes Betriebswirtschaftliches Studium aufgenommen und 2005 mit Diplom abgeschlossen.



sen. Und die DGQ bot mir im Anschluss die Chance, Trainer für QM im Gesundheitswesen zu werden. Ich habe dies als eine riesige Anerkennung empfunden und bin dieses Thema mit voller Leidenschaft angegangen.

sundheitswesen“. Alle drei Jahre musste eine Selbstbewertung durchgeführt werden, die aber nicht hinreichend auf Kennzahlen basierte; aufgrund der Systematik dieses QM-Systems erlebte ich ganz intensiv den Sägezahneffekt: Nach

Mir liegt vor allem die Ergebnisqualität mit Blick auf den Patienten am Herzen.

Dr. Ingo Hüttner, Geschäftsführer der Alb Fils Kliniken

In den Jahren von 2004 bis 2016 haben Sie in unterschiedlichen Kliniken die Geschäftsführung übernommen. Was hat sich in diesen Jahren im klinischen QM getan?

Damals wurde häufig noch das KTQ-Verfahren angewandt, das auf Selbstbewertung beruht. KTQ steht für „Kooperation für Transparenz und Qualität im Ge-

einer intensiven Beschäftigung mit QM im Rahmen der Selbstbewertung flachte das Interesse an Optimierungen nach Rezertifizierungen regelhaft ab. Mir war bald klar, dass eine kontinuierliche Verbesserung auf diese Weise kaum möglich sein würde. Der Weg über die Qualitätsnorm ISO 9001 erschien mir dagegen deutlich zielführender – wenn auch anfänglich ein äußerst intensiver Transfer der Normensprache in das Gesundheitswesen notwendig war. Und mit ISO 19001, dem Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen, war eine Anpassung an die Erfordernisse des Gesundheitswesens möglich. Als ich 2009 Geschäftsführer der Sana Herzchirurgie in Stuttgart wurde, konnte ich den QM-Weg endlich konsequent verfolgen. Bis heute liegt mir vor allem die Ergebnisqualität mit Blick auf den Patienten am Herzen.

Hatten Sie damals schon Ambitionen in Richtung Geschäftsführung?

Nein, überhaupt nicht. Zu dieser Zeit war ich Arzt mit Leib und Seele, Fachrichtung Anästhesiologie und Notfallmedizin. Bis 2004 war ich Facharzt am Städtischen Klinikum Ludwigshafen, Abteilung für Anästhesiologie und operative Intensivmedizin. An einen Posten in der Geschäftsführung habe ich damals noch nicht gedacht. Das hat sich erst später so entwickelt.

Schon 2004 wurden Sie Leiter Medizincontrolling und Qualitätsmanager in der Unfallklinik Ludwigshafen. Haben Sie sich für QM interessiert oder war es zu dieser Zeit eine Pflichtübung?

Als ich zur Unfallklinik Ludwigshafen wechselte, war mein Vorgesetzter dort kaufmännischer Direktor. Er hat mich sehr positiv beeinflusst, mir viele wertvolle Impulse gegeben. Es ging damals konkret um Sprechstunden- und Ambulanzmanagement, Optimierung von Patientenströmen und Personaleinsatz. Da kommt Qualitätsmanagement automatisch ins Spiel. Also habe ich eine Ausbildung zum Auditor bei der DGQ absolviert und nach zwei Jahren abgeschlos-



Dr. Ingo Hüttner

begann seine Karriere als Facharzt für Anästhesiologie und Notfallmediziner am Städtischen Klinikum Ludwigshafen. Berufsbegleitend studierte er Betriebswirtschaft und erwarb ein Diplom.

Seit 2004 war er Geschäftsführer verschiedener Krankenhäuser. Seit 2017 ist er Vorsitzender der Geschäftsführung und Medizinischer Geschäftsführer der Alb Fils Kliniken. Daneben ist er Mitglied im Gesundheitsausschuss der IHK Baden-Württemberg und Mitglied des Senats der Wirtschaft.

Seit 2021 ist er Vorstandsmitglied der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ).

KONTAKT

ingo.huettner@af-k.de>

2017 wurden Sie Vorsitzender der Geschäftsführung bei den Alb Fils Kliniken. Was waren die ersten Themen, die Sie dort ins Visier nahmen?

Auch dort war die ISO 9001 von Beginn an der Wegweiser in Richtung einer fortwährenden Qualitätsverbesserung. Aber neben dem Qualitätsmanagement gab es einige andere wichtige Themen. Vor allem nimmt mich seit 2017 der Um- respektive Neubau des Klinikstandorts Göppingen massiv in Anspruch. Wir bauen dort eine hochmoderne Klinik mit 645 Planbetten plus 43 Intensivbetten, alle in Ein- und Zweibettzimmern. Wir haben auf eine effiziente Raumanordnung von OP, Intensivstation, Funktions- »»

bereichen und Ambulanzen geachtet. Alles verteilt auf sieben Ebenen zuzüglich Hubschrauberlandeplatz auf dem Dach der Klinik. Außerdem sind eine Kindertagesstätte, Personalwohnungen und ein Parkhaus für Patienten, Angehörige und Mitarbeiter bereits neu gebaut und in Betrieb. Daneben wird ein fünfgeschossiges Ärztehaus errichtet. Dort werden verschiedene Arztpraxen unseres medizinischen Versorgungszentrums einziehen: die Praxis für Gefäßchirurgie, die Praxis für Gynäkologie und Geburtshilfe mit gynäkologischer Onkologie, das Institut für integrative Medizin sowie die Praxis für Mund-, Kiefer- und plastische Gesichtschirurgie – und ganz wichtig eine Apotheke. Mit einem Investitionsvolumen von 455 Millionen Euro ist das aktuell eines der größten Bauprojekte in Baden-Württemberg. Und die Fertigstellung ist bereits für 2024 geplant. Darüber hinaus wurde die Medizinstrategie an moderne Anforderungen angepasst. Wir werden zum Ende 2023 die stationäre Patientenbehandlung an unserem kleineren Standort, der Helfensteinklinik in Geislingen, beenden und die Versorgung unserer Klinikpatienten an unserem Standort in Göppingen konzentrieren.

Das war zusammen mit den Herausforderungen der Covid-Pandemie sicher kein Spaziergang!

Allerdings! 2020 brach auch für uns Mediziner völlig überraschend die Pandemie aus und wir behandelten in Göppingen den ersten stationären Covid-Patienten in Baden-Württemberg. Die Bewältigung der Pandemiewellen in unserer Region trieb uns an den Rand unserer Möglichkeiten. Wir haben mittlerweile stationär etwa 3.500 Covid-Patienten mit unserem 2.500 Mitarbeitern versorgt. Aber damit nicht genug: Im Herbst 2022 startete der Zertifizierungsprozess nach ISO 9001 für unser Unternehmen, eine zusätzliche Herausforderung. Wir sind alle unglaublich stolz darauf, die Pandemie-Phase überstanden

und die ISO-Zertifizierung ohne Abweichung erreicht zu haben. Und es war ein echtes Neujahrsgeschenk, das Zertifikat der erfolgreichen Erstzertifizierung unserer Alb Fils Kliniken GmbH nach der DIN EN ISO 9001:2015 in den Händen halten zu können.

Sie haben seither den Alb Fils Kliniken die Treue gehalten und Vieles bewegt. Was waren rückblickend wichtige Meilensteine?

Von Beginn an haben wir auf patientennahe Prozesse geachtet. Es gibt ein QM-Team, das gestaltend in allen Klinikbe-

„Heute geht es im QM nicht nur um Methoden und Regelwerke. Es geht um wertschätzende Führung!“

Dr. Ingo Hüttner, Geschäftsführer der Alb Fils Kliniken

reichen vertreten ist. In unserer QM-Werkstatt treffen sich sechswöchig Mitglieder aller Abteilungen – hierarchieübergreifend vom Küchenpersonal bis zum Oberarzt. Ich selbst bin meist auch dabei, als Impulsgeber und häufig nur als Zuhörer, als Beobachter. Ich lerne von den Arbeiten der Gruppen immens viel über unser Unternehmen, über interne Arbeitsweisen und Prozesse. Die ISO-Zertifizierung war unser bislang größtes QM-Projekt und wichtiger Meilenstein auf dem Qualitätsweg.

Gibt es Methoden oder Tools aus dem QM-Baukasten, derer Sie sich bedienen?

Wir betreiben Risikomanagement und Meinungsmanagement. Dabei geht es nicht nur um Beschwerden, sondern auch um das systematische Lernen aus positiven Rückmeldungen und um Loben. Und wir haben KVP-Teams, die sich um Verbesserungen kümmern. Das Projekt „Saubere Hände“ mit Gold-Zertifikat ist ein Beispiel aus deren Arbeit. Wir treffen uns zu Fallbesprechungen, betreiben Social-Media-Kommunikation und führen im Neubau viele neue Prozesse zur Effizienzsteigerung und Optimierung der Patientensicherheit ein, zum Beispiel eine Closed-Loop-Medica-

tion. Alles mit dem Ziel der ständigen Weiterentwicklung unserer Klinikprozesse.

Können Sie ein Beispiel für eine Prozessverbesserung in der Klinik geben?

Mit der Neugestaltung unserer Klinik werden wir einen zentralen Prozess verbessern: Den Weg von der Anordnung eines Medikaments durch den Arzt bis zur Verabreichung durch eine Pflegekraft. Der übliche Ablauf ist heute in den meisten Kliniken Deutschlands noch vollständig manuell: von der schriftlichen Anordnung auf Papier, über das händische Richten von Pillen in Tablettenschälchen und der Bestätigung der Verabreichung wiederum auf Papier in der Patientenakte. Dieses Pillendrücken ist natürlich eine Fehler-

quelle, die im schlimmsten Fall ernste Konsequenzen für Patienten haben kann. Daher haben wir uns bereits vor drei Jahren auf den Weg gemacht, diesen Prozess nun digital und vollautomatisch zu gestalten, mit einer sogenannten Unitdose Machine. Diese bezieht die gewünschten Medikamente automatisiert aus unserer speziell gestalteten Apotheke und gibt die Tabletten in einen patientenindividuellen Packungsschlauch mit Barcode. So lässt sich die Medikamentengabe jederzeit nachvollziehen. Der Prozess wird damit in unserer neuen Klinik vollständig digitalisiert sein, es wird kein händisches Richten von Tabletten mehr geben; dies wird die Fehlerquellen signifikant reduzieren, die Patientensicherheit deutlich erhöhen und nicht zuletzt auch die Attraktivität der Arbeit für Pflegekräfte an unserer Klinik deutlich steigern. Wir werden damit eine von circa zehn Kliniken in Deutschland sein, die mit dieser neuen Technik ausgerüstet sein werden.

Was sind die vordringlichen Ziele der kommenden Jahre?

Es ist allgemein bekannt, dass deutsche Kliniken schon länger an einem massiven Personalmangel leiden. Die Pande-

mie hat diesen Mangel noch verschärft, viele Mitarbeiter haben die Kliniken in dieser extrem fordernden Zeit verlassen. Der Personalaufbau wird daher unser vordringliches Ziel für die nächsten Jahre sein und ich bin vorsichtig optimistisch, dass wir es erreichen werden. Mit unserem Bildungszentrum, unserer Krankenpflegeschule und einem äußerst vielfältigen Aus- und Weiterbildungsprogramm gelingt uns hoffentlich der Schritt nach vorne. Als Lehrkrankenhaus der Universität Ulm haben wir dafür die besten Voraussetzungen.

Seit 2021 gehören Sie dem Vorstand der DGQ an. Was wollen Sie dort erreichen?

Die Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ) ist im vergangenen Jahr siebzig geworden und es gibt viele Mitglieder, die ebenso alt sind. Der Altersdurchschnitt aller Mitglieder liegt bei Fünfzig. Wir wollen unsere Wurzeln und Traditionen anerkennend verjüngen und müssen für den Nachwuchs attraktiver

werden. Dazu sollte die DGQ an Profil gewinnen und auch Abstand vom konservativen Bild des Qualitätsmanagers nehmen. „Fokus Mensch“ war das Leitmotiv des letzten DGQ-Qualitätstags und es trifft meines Erachtens genau ins Schwarze. Heute geht es im QM nicht nur um methodisches Know-how oder Kenntnisse der Regelwerke. Es geht um wertschätzende Führung und gemeinsames Gestalten von Arbeitsbedingungen! Dabei strikt marktorientiert Unternehmen zu entwickeln – dafür kann QM extrem wertvolle Beiträge leisten und dabei helfen, Unternehmen zukunftsorientiert zu gestalten.

QM hört ja bekanntlich nie auf. Haben Sie Wünsche für die nahe Zukunft?

Aber ja, ich beginne mit der besseren Vernetzung von Sektoren wie Ambulanz- und Arztpraxen, Intensivstationen oder poststationäre Betreuung innerhalb unseres Klinikunternehmens. Mit dem Neubau haben wir versucht, unsere Vor-

stellungen davon auch in die Architektur einfließen zu lassen. Etwa der Hubschrauberlandeplatz auf dem Klinikdach mit direkter Anbindung per Aufzug in die Notaufnahme. Oder die Vereinfachung der Patienten-Journey, also des Prozesses von der Diagnose bis zur Therapie. Denn die Behandlung im Krankenhaus ist ja nur ein kleiner Teil des Heilprozesses. Auch die behandelnden Arztpraxen müssen optimal in diesen Prozess eingebunden werden. Diese Idee spiegelt sich in unserem Ärztehaus wieder. Meine Wünsche gipfeln in einem Gesundheitscampus Göppingen.

Und zuletzt: Was ist das Geheimnis Ihres Erfolgs?

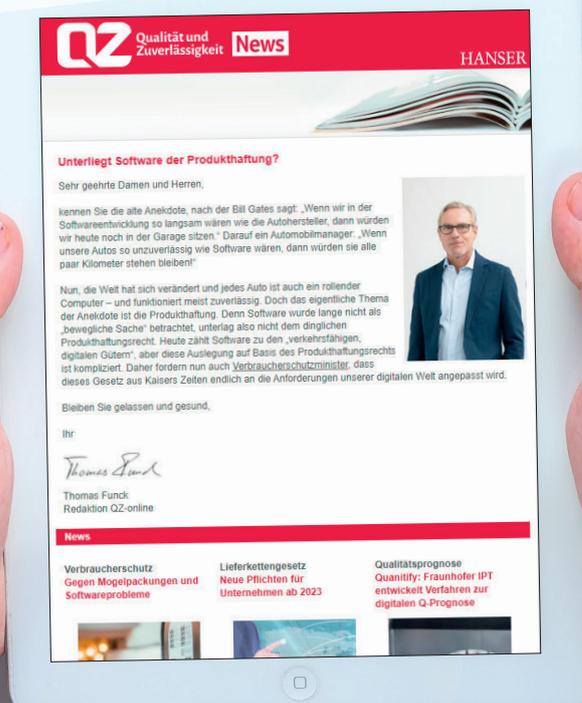
Was man anpackt, sollte man mit Leidenschaft tun. Und mit positiver Kommunikation kann man Menschen begeistern und mitnehmen.

Das Gespräch führte Thomas Funck, QZ

Nichts mehr verpassen!

mit dem Newsletter

HANSER



- ✓ Kostenlose News zum Thema Qualitätsmanagement
- ✓ Branchen-Updates, Normen, Trends, Termine, uvm.
- ✓ Insiderwissen von den Profis

Gleich anmelden



www.qz-online.de/newsletter