



Im Herzen Teamplayer

Interview mit Prof. Dr. Marc Horlitz, Krankenhaus Köln Porz

Seit gut 16 Jahren prägt Prof. Dr. Marc Horlitz als Chefarzt der Klinik für Kardiologie, Elektrophysiologie und Rhythmologie sowie stellvertretender Ärztlicher Direktor die Geschicke des Krankenhauses Köln Porz mit. Der gebürtige Norddeutsche und „Herzskölner“, wie er selbst sagt, hat mit viel Ausdauer und Beharrlichkeit eine über die Grenzen Kölns hinaus angesehene Klinik etabliert. Wie er das geschafft und was Mitarbeiterführung mit der Patientenversorgung zu tun hat, hat er uns im Interview verraten.

Bitte gewähren Sie uns doch einen kurzen Einblick in Ihren beruflichen Weg, Professor Horlitz.

Prof. Dr. Marc Horlitz: Gerne. Im Herzzentrum Wuppertal bin ich zum Kardiologen und Elektrophysiologen ausgebildet worden und habe dort auch meine wissenschaftliche Laufbahn bis zur Junior- inklusive APL-Professur durchlaufen. Danach wollte ich dann den nächsten Schritt gehen. Meine Eintrittskarte hier in Köln Porz waren meine Kenntnisse und Fähigkeiten bei der Katheterablation von Rhythmusstörungen. Das Krankenhaus hat dann entschieden, eine entsprechende Abteilung mit mir als Chefarzt aufzubauen. Am 1. Juli 2006 habe ich mit einem Assistenzarzt und einer halben Sekretari-

atsstelle sowie einem 14 Jahre alten Katheterlabor im Keller begonnen. Dann war es an mir, die Abteilung aufzubauen, junge Ärzte von der Universität zu holen und zu Fachärzten auszubilden, die Geschäftsführung von der Notwendigkeit weiterer Investitionen zu überzeugen und das Tagesgeschäft am Laufen zu halten.

Was ja gelungen ist.

Prof. M. Horlitz: Mit Unterstützung unserer Geschäftsführung, mit der ich schon früh ein sehr enges und vertrauensvolles Verhältnis entwickelt habe. Dementsprechend wurde auch weiter investiert – in Geräte, aber auch in Personal. Ich habe mich immer bemüht, möglichst junge, unverbrauchte Ärzte von der Universität zu gewinnen, die wiss- und lernbegierig waren. Was sie bereits konnten, war zweitrangig. Wichtiger war mir, dass sie unseren Teamspirit leben wollten.

Wie hat sich Ihr Team dann entwickelt?

Prof. M. Horlitz: Eine Mitarbeiterin, jetzt Oberärztin der Echokardiographie und Sportkardiologie, begleitet mich tatsächlich seit 16 Jahren, das Kernteam von heute hat sich etwa vier bis fünf Jahre später gebildet. Mir ist wichtig zu betonen, dass

dieses Team aus Ärzten und Pflegekräften sowie Mitarbeiterinnen im Sekretariat auf Augenhöhe besteht. Für mich ist entscheidend, dass alle diesen Gedanken der Wertschätzung leben, weil das ein wesentlicher Punkt für eine Arbeitsumgebung ist, in der sich jeder wohlfühlt. Das wird uns allen mit einer bemerkenswert geringen Fluktuation gedankt. Heute beschäftigen wir fünf Sekretärinnen, 14 Oberärzte und eine entsprechende Zahl an Assistenzärzten.

Ist die Wertschätzung auch eines Ihrer Erfolgsgeheimnisse, Professor Horlitz?

Prof. M. Horlitz: Natürlich, aber ich würde zudem das gute Klima im gesamten Team nennen wollen, das aus einem respektvollen Umgang und Teamgeist erwächst. Das fördern wir natürlich auch durch gemeinsame Unternehmungen, sei es eine Raftingtour auf dem Rhein oder der Besuch eines Eishockeyspiels der Kölner Haie. Das stärkt den Zusammenhalt und motiviert jeden Einzelnen, gemeinsam im Team etwas aufzubauen. Nicht zuletzt spricht sich das gute Klima offensichtlich auch rum, zumindest verzeichnen wir in fast allen Bereichen mehr Bewerber als offene Stellen.



”

Mir ist enorm wichtig, dass alle diesen Gedanken der Wertschätzung leben, weil das ein wesentlicher Punkt für eine Arbeitsumgebung ist, in der sich jeder wohlfühlt.

Prof. Dr. Marc Horlitz
Krankenhaus Köln Porz

Sie sagen, der Erfolg sei Teamarbeit, und haben Ihr Team umrissen. Geht das aber nicht auch über die Klinik hinaus?

Prof. M. Horlitz: Da haben Sie Recht, ohne die niedergelassenen Kollegen geht es nicht. Deshalb haben wir bereits sehr früh das Kooperative Kölner Herzzentrum beidseits des Rheins gegründet, dem mittlerweile 14 kardiologische Praxen sowie die herzchirurgischen Kliniken in Bad Oeynhausen und Siegburg und eine ambulante Reha angehören. Damit können wir unseren Patienten eine Rundum-Versorgung auf höchstem Niveau bieten.

Und diese Kooperation lässt auch Ihre Klinik wachsen.

Prof. M. Horlitz: Das stimmt. Wir haben mittlerweile mehr als 6.000 stationäre Patienten pro Jahr, Tendenz stetig steigend. Das ist ein sicheres Zeichen für die Qualität im Team, aber auch für die Empathie, die bei den Patienten ankommt. Die spüren, dass wir nicht nur ihnen gegenüber authentisch, freundlich und nett sind, sondern auch untereinander. Das schließt ausdrücklich die niedergelassenen Kardiologen kollegial mit ein.

Haben Sie Führungsgrundsätze?

Prof. M. Horlitz: Keine Grundsätze, eher Eigenschaften, die meinen Stil prägen. Disziplin, Fleiß und Ausdauer sind für mich wichtige Tugenden, die auch meine Mitarbeiter mitbringen sollten. Darüber hinaus erwarte ich Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit.

Wie definieren Sie Ihre Rolle als Chefarzt?

Prof. M. Horlitz: Chefarzt ist ein eigener Beruf, der viele Dinge vereint. Ich bin zunächst verantwortlich für alles, was in der Klinik geschieht,

somit muss ich in allem Vorbild sein, nämlich das, was ich von anderen erwarte, auch selber vorleben. Ich muss organisieren, aber gleichzeitig auch Verantwortung abgeben und vertrauen können. Ich muss aber auch unternehmerisch denken und planen, wo wir in zwei oder drei Jahren stehen wollen. In erster Linie bin ich aber Arzt und muss als solcher für unsere Patienten und mein Team mit Rat und Tat jederzeit da sein. Ich möchte eine Atmosphäre schaffen, in der sich meine Mitarbeiter sicher und wohl fühlen. Und wenn irgendwas passiert, bin ich da und helfe, egal ob beruflich oder – wenn gewollt – privat. Meine Aufgabe als Chefarzt ist es auch, dafür zu sorgen, dass mein Team glücklich ist und sich voll auf die Patientenversorgung konzentrieren kann.

Wie lösen Sie die beschriebene Mehrfachbelastung?

Prof. M. Horlitz: Nur im Team, alleine schaffe ich das nicht. Erste Ansprechpartner sind meine verantwortlichen Oberärzte: Mit ihnen gemeinsam verteile ich die Aufgaben. Damit können dann aber auch Assistenzärzte betraut werden. Sie erfahren so eine Wertschätzung, können ein Projekt leiten und sich weiterentwickeln. Und zum Thema Administration und Bürokratie: Wir müssen uns dieser Dinge annehmen, ob wir wollen oder nicht. Ich finde auch vieles fragwürdig. Akzeptiere ich es aber nicht, wird die Klinik unter Umständen mit Budgetkürzungen sanktioniert. Deshalb: keine Klagen, sondern lösungsorientiertes Denken und Handeln im engen Austausch mit dem Team.

Wie schaffen Sie es, bei all dem ruhig zu bleiben?

Prof. M. Horlitz: Das ist meine Mentalität, aber auch Ausdruck eines inne-

ren Gleichgewichts, das ich durch regelmäßigen Sport, vernünftige Ernährung und Meditation erhalte. Grundsätzlich bin ich dem Leben für alles sehr dankbar, was ich hier in Köln mit meiner Familie und meinem Team in der Klinik erleben darf. Durch emotionale Überreaktionen verliert man zudem die Übersicht und Souveränität und das ist vor allem in unserem Beruf im Umgang mit Menschen nicht förderlich. Das ist auch ein Punkt, den ich meinem Team vorzuleben versuche.

Wie wirkt sich denn der beschriebene Teamspirit auf die Patientenversorgung aus?

Prof. M. Horlitz: Durchaus positiv, denke ich. Zumindest hören wir von unseren Patienten häufig: „Was ich hier erlebt habe mit diesem Team, das habe ich noch nie erlebt. So viel Freundlichkeit bei so hoher medizinischer Qualität.“ Und deswegen kommen die Zufriedenen ja auch wieder und empfehlen uns im Freundes- und Bekanntenkreis.

Es ist meine Aufgabe, die Voraussetzungen dafür zu schaffen. Dafür, dass der Arzt und die Pflegekraft morgens gerne, ohne Druck und Stress, in die Klinik kommen und sie abends genauso zufrieden wieder verlassen können. Jeder muss sich während seiner Zeit hier sicher fühlen, um in der Lage zu sein, sein Bestes zu geben. Wenn es mal zu einer Komplikation kommt, wenn jemand mal eine im Nachhinein falsche Entscheidung trifft – jeder Mensch macht Fehler, dann ist es nicht mehr zu ändern. Dann setzen wir uns gemeinsam hin und arbeiten den Vorfall auf. Nur so kann man daraus lernen und es beim nächsten Mal besser machen.

Die Fehlerkultur ist in manchen Gesundheitseinrichtungen ja nicht sonderlich ausgeprägt.

Prof. M. Horlitz: In meinen Augen ist eine Fehlerkultur immens wichtig. Das manifestiert sich auch in unserer sogenannten M-und-M-Konferenz, Mortalität und Morbidität, die wir monatlich abhalten. Dort wird jeder Fall, der nicht optimal gelaufen ist, im Team selbstkritisch durchgesprochen und aufgearbeitet. Namen spielen dabei keine Rolle. Es geht vielmehr ganz allgemein darum, uns stetig zu verbessern und zu optimieren, beispielweise um Anordnungen, die wir neu in einen Prozess integrieren. Ein weiterer Schritt zu mehr Qualität und Sicherheit sind unsere umfassenden Zertifizierungen, denen wir uns bereits seit vielen Jahren aussetzen. Gerade darin sehe ich künftig einen großen Mehrwert, in erster Linie den Patienten gegenüber.

Wie sehen Sie die Rolle der IT in den Prozessen, sowohl im Management als auch in der Patientenversorgung?

Prof. M. Horlitz: Wir leben im Zeitalter der Digitalisierung, ob wir es wollen oder nicht – und wir wollen es! Dazu benötigen wir leistungsstarke und verlässliche Informationssysteme auf allen Ebenen. Das Krankenhaus Köln Porz hat bereits einen recht hohen Digitalisierungsgrad erreicht und wir setzen den Weg kontinuierlich fort. In wenigen Jahren wollen wir ein papierfreies Krankenhaus sein. Die IT gibt uns schon heute die Chance, noch effizienter zu arbeiten, besser und sicherer.

Pflegekräfte zu bekommen, ist eine Herausforderung. Wie sieht es allgemein mit der Zahl der Kardiologen aus?

Prof. M. Horlitz: Kardiologisch sind

wir sehr gut versorgt. Wir bieten eine hohe Qualität, dazu gehören aber auch ein passendes Setting und ein Teamspirit. Wir arbeiten jeden Tag daran, um auch weiter ein attraktiver Arbeitgeber für neue Kolleginnen und Kollegen zu sein.

Die Ambulantisierung von Leistungen ist ja gegenwärtig ein Trend, der sich beobachten lässt. Wie reagieren Sie darauf?

Prof. M. Horlitz: Da wir in der Krankenhaus-Kardiologie keinen KV-Sitz haben, dürfen wir gesetzlich versicherte Patienten ja leider nicht ambulant behandeln. Deshalb haben wir in Porz-Mitte das MVZ Porzer Herz- und Gefäßzentrum mit zwei KV-Sitzen gegründet. Mit dieser Brücke können auch wir eine ambulante Behandlung anbieten.

Herausforderungen und neue Anforderungen sehen wir als Chance, kreativ zu werden und Neues auszuprobieren. Es ist nicht ratsam, abzuwarten und das, was auf uns zukommt, geschehen zu lassen. Ich möchte lieber agieren als reagieren. Also setzen wir uns auch da im Team zusammen und schauen, was wir machen und bewegen können. Das setzt einen gewissen Wagemut voraus, auch in der Geschäftsführung. Mut, sich etwas Neues zu trauen. So haben wir in der Vergangenheit bereits einige Engpässe behoben und planen, das auch weiter so zu handhaben.

Gibt es bereits konkrete Projekte?

Prof. M. Horlitz: Die gibt es tatsächlich. Wir möchten demnächst eine sogenannte Radialis-Lounge eröffnen. Das ist ein spezieller Bereich unserer Klinik, in dem wir Patienten ambulant kathetern. Natürlich tun wir das auch jetzt schon, allerdings

können wir die Rahmenbedingungen deutlich verbessern. Wir wollen einen ansprechenden Raum mit sechs gemütlichen Sesseln schaffen. Die Patienten werden gepflegt und eine Pflegekraft kümmert sich ausschließlich um sie. Morgens um 6:00 Uhr kommen die ersten sechs Patienten, die gehen dann um 12:00 Uhr, danach kommen dann die nächsten sechs Patienten. Auf diese Weise können täglich bis zu zwölf Patienten ambulant behandelt werden. Durch die Schaffung derartiger Strukturen sind wir auf die zunehmende Ambulantisierung gut vorbereitet.

Vielen Dank für das spannende Gespräch, Professor Horlitz.

Interview: Ralf Buchholz



”

Eine ausgeprägte Fehlerkultur und Zertifizierungen sind der Weg zu höherer Qualität.

Prof. Dr. Marc Horlitz
Krankenhaus Köln Porz