

Geleitwort

Wie zukunftsorientiert muss Krankenhausmanagement sein?

In der Wirtschaftskrise hat sich die Gesundheitswirtschaft als stabilisierender Faktor erwiesen. Mit einem Anteil von derzeit 10 Prozent des Bruttosozialproduktes, der voraussichtlich bis 2020 auf 13 Prozent anwachsen wird, und einem Umsatz von mehr als 260 Mrd. Euro hat sie einen wertvollen Beitrag zur Stabilisierung geleistet. Während die Gesamtwirtschaft um 5 Prozent geschrumpft ist, ist das Gesundheitswesen um 6,7 Prozent gewachsen. Bei dem „Zukunftskongress Gesundheitswirtschaft“ im April 2010 in Berlin hat die Bundeskanzlerin Dr. Angela Merkel betont, die Gesundheitswirtschaft sei ein „Leuchtturm“ in der Krise gewesen. Auch das Bundesgesundheitsministerium erkennt den großen volkswirtschaftlichen Nutzen der Gesundheitswirtschaft an. „Die Gesundheitswirtschaft wird weiter wachsen und als Jobmotor noch wichtiger“, sagte Bundesgesundheitsminister Dr. Philipp Rösler. Die 2083 Krankenhäuser in Deutschland haben wesentlich zum Erfolg beigetragen. Eine Branche also, mit der es sich zu beschäftigen lohnt. Genau dieses Thema greift das vorliegende Buch auf, und zwar aus der spezifischen Perspektive der Krankenhäuser.

Zukunftsfeste Krankenhäuser sind (nicht nur, aber vor allem) für die gesundheitliche Versorgung enorm wichtig. Denn oberstes Ziel muss sein, eine gesicherte, qualitativ hochwertige Patientenversorgung zu gewährleisten. In diesem Zusammenhang schlägt sich die außerordentliche Bedeutung der Krankenhäuser in ihrem Anteil von etwa einem Drittel der GKV-Ausgaben nieder. Ihr Stellenwert zeigt sich auch darin, dass Krankenhäuser vorwiegend schwerer Kranke behandeln und als Integrationsspezialisten Ansprechpartner für Patienten mit besonders komplexen Krankheitsverläufen sind.

Im Hinblick auf das Management der Krankenhäuser ist Zukunftsorientierung nach außen (marktgerichtet) und innen (unternehmensintern) essenziell. Marktgerichtet werden die Akteure näher zusammenrücken, horizontal durch Fusionen und Kooperationen und entlang der Prozesskette durch die weitere Überwindung der Sektorengrenze. Unternehmensintern sind Strukturen, Prozesse und Aufgaben zu überprüfen, die zukunftsfähige Krankenhäuser bewältigen müssen. Neben strategischen und eher rationalen Fragen wie der Abschätzung der Potenziale ist die Beziehungsebene bei derartigen Verschmelzungsprozessen von besonderer Relevanz. Beispielhaft seien interne Kommunikation sowie die Patienten- und Mitarbeiterorientierung genannt. Wesentlich ist auch der Wandel der Rolle des Arztes (wie sehr darf er noch Mediziner sein, wie sehr muss er

administrativ tätig sein) und des Managements. Aufgrund der sich stark wandelnden Umfeldbedingungen stellen sich neue Herausforderungen an die Krankenhausleitung, für die sie Lösungen finden muss. So ist beispielsweise der derzeitige Ärztemangel bisher noch nie dagewesen. Infolge der vielfältigen Entwicklungen auf den unterschiedlichsten Ebenen im Gesundheitswesen ändert sich auch das Verhältnis der Marktpartner, versicherungsrechtliche Fragen werden wichtiger und Aspekte der Logistik und des Gebäudemangements nehmen einen höheren (strategischen) Stellenwert ein.

Eine weitere Herausforderung an Krankenhäuser stellt die demografische Entwicklung dar, und zwar hinsichtlich des Patientenlientels, aber auch der Mitarbeiter. Mit zunehmendem Alter steigt der medizinische Versorgungsbedarf quantitativ und qualitativ. Über 60 Prozent der Patienten sind älter als 50 Jahre. Da der Anteil dieser Jahrgänge immer stärker wird, nimmt die Anzahl der Patienten zu und somit steigt auch der medizinische und pflegerische Bedarf, wie das Statistische Bundesamt für die Krankenhäuser bis zum Jahr 2030 ermittelt hat. Die Mitarbeiter werden ebenfalls älter, sodass sie und ihre Zufriedenheit mit dem Erhalt der Leistungsfähigkeit ein wesentlicher Zukunftsfaktor für die Krankenhäuser sind.

Das vorliegende Werk geht auf die Herausforderungen für Krankenhäuser ein und gibt in Form von Erfahrungsberichten, Fallbeispielen und perspektivischen Darstellungen Anregungen für den Klinikalltag.

Georg Baum
DKG e.V.

Vorwort

Krankenhäuser haben für die Lebensqualität der Bevölkerung sowie für Wirtschaft und Beschäftigung am Standort Deutschland essenzielle Bedeutung. Gleichwohl galten sie lange Zeit als schwerfällig und einfalllos, wenn es darum ging, sich durch Innovationen auf die Chancen der Zukunftsbranche Gesundheit einzustellen. Spätestens seit der verbindlichen Einführung des DRG-Entgeltsystems im Jahre 2003 haben sich Krankenhäuser allerdings umorientiert: Statt „Dornröschenschlaf“ bzw. Verwaltung stehen jetzt Modernisierung, Leistungsorientierung und Dynamik im Vordergrund.

Viele Experten – sowohl aus der Welt der Wissenschaft als auch der der Berater – wissen bereits seit Langem, welche Richtung die Erneuerungen nehmen und wo sie an ihre Grenzen stoßen. Oft jedoch hat sich die Praxis für andere Wege entschieden. Das vorliegende Werk tritt deshalb bescheiden auf. Es beschreibt Herausforderungen und Weichenstellungen, skizziert Methoden und Werkzeuge und ist insofern ein Zukunftshandbuch. Es gibt aber auch konkrete Einblicke in das Erneuerungsgeschehen „vor Ort“, in gute und schlechte Erfahrungen von Führungskräften bei der Bewältigung ihres Alltags und ist deshalb auch ein Werkstattbericht. Die Zukunft der Krankenhäuser hat gerade erst begonnen; gute Einblicke in die Gestaltungspraxis sollen zum einen Orientierungshilfen geben, zum anderen vor Zukunftsnaivität und Gestaltungsirrwegen schützen.

Verfasst wurde das Buch von gestaltungsorientierten Wissenschaftlern sowie von wissenschaftlich fundierten Praktikern. Allen gemeinsam ist, dass sie die Gesundheitswirtschaft als die wichtigste Zukunftsbranche in Deutschland sehen und die Krankenhäuser dazu ermuntern, die Zukunftschancen aktiv mitzugestalten. Das Werk spiegelt die Umbruchsituation und die Vielfalt der Veränderungstrends in der Krankenhausbranche wider. Alle Kapitel sind unprätentiös und praxisnah, von einem zum anderen völlig unterschiedlich und zuweilen bewusst subjektiv. Manches Kapitel hat eher Lehrbuchcharakter, andere sind literarische Kabinettsstückchen und einige enthalten schlicht Tipps und Tricks von Profis.

Es würde an dieser Stelle zu weit führen, alle Beiträge im Einzelnen kurz vorzustellen und zu charakterisieren. Die instruktiven Titel der Kapitel und die Gliederung werden dem Leser eine hinreichende Orientierung ermöglichen. Das Buch beginnt mit einem Block von Beiträgen, die einen Überblick über „*Die Krankenhauslandschaft im Umbau: Generelle Entwicklungstrends und Herausforderungen*“ liefern. Der zweite große Themenschwerpunkt widmet sich dem Zusammenschluss und der Zusammenarbeit von bislang

getrennt arbeitenden Häusern; er ist überschrieben mit „*Das Krankenhaus: Vom Einzelkämpfer zum Verbund*“. Themenblock drei geht dann ganz explizit auf das Kernthema des Buches ein; seine Beiträge fokussieren auf: „*Change Management: Steuerung und Führung für die Erneuerung*“. Im vierten und letzten Block werden dann ausgewählte „*Spezialfragen des Managements*“ bearbeitet. Er beginnt mit dem für Krankenhäuser noch neuen Zukunftsthema Unternehmenskommunikation und endet mit der für Krankenhausmanager enorm wichtigen Frage nach Personalbindung und Personalgewinnung.

Das vorliegende Buch ist eine Momentaufnahme der Erneuerung der Krankenhauslandschaft. Es konnten weder alle Themen und Herausforderungen, die die Zukunft des Krankenhauses aufwirft, angesprochen noch in der notwendigen Breite und Tiefe behandelt werden. Die wirtschaftliche Größe der Krankenhauslandschaft sowie die dort derzeit zu beobachtende Veränderungswucht lassen dies auch unmöglich erscheinen. Gerade deshalb sind die Herausgeber überzeugt, dass Leser von dem bescheidenen Anspruch des Buches, eine Werkstattberichterstattung zu liefern, profitieren werden.

Dieses Vorwort können wir nicht abschließen, ohne fünf Frauen zu danken: Frau Martina Keller und Frau Antje Sauer vom Zentrum für Forschungscoordination und Bildung (zfb) in Offenbach am Main, Frau Angelika Koopmann vom Institut Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen sowie Frau Silvia Haller und Frau Antje-Karen Richter vom Thieme Verlag in Stuttgart. Alle haben mit großem Einsatz, mit Geduld und Einfühlungsvermögen, manchmal auch mit „benevolent conspiracies“ dafür gesorgt, dass das einmal gestartete Buchprojekt von den Herausgebern und Autoren engagiert aufgegriffen und vollendet wurde.

Summa summarum wünschen wir Ihnen nun viel Spaß beim Lesen dieser abwechslungsreichen und Nutzen stiftenden Sammlung typischer Herausforderungen und zukunftsorientierter Lösungen für das Management von Krankenhäusern.

Trier und Gelsenkirchen,
im Winter 2011

Prof. Dr. Andreas J. W. Goldschmidt
Priv.-Doz. Dr. Josef Hilbert