

Management-Know-how in Gesundheitsberufen so nötig wie nie

Ärzte und leitende Angestellte müssen heute mehr denn je in der Lage sein, betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu verstehen und innovative Managementinstrumente anzuwenden.

Nina Passoth, Berlin

Führungskräfte in Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen stehen vor besonderen Herausforderungen: es gilt, Kostensteigerungen durch grundlegende technologische Veränderungen und demographische Entwicklungen mit entsprechenden Maßnahmen zur Effizienzerhöhung im Gesundheitswesen entgegenzutreten.

Welche Besonderheiten im Management von Gesundheitsbetrieben zu beachten sind und welche Qualifikationen die Leitungsebene für ein erfolgreiches Wirtschafte mitbringen sollte, stellt Univ.-Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff, Geschäftsführer des Centrums für Krankenhaus-Management an der Uni Münster und Akademischer Direktor an der HHL Leipzig Graduate School of Management, im Interview vor.

M&K: Welches sind die großen Herausforderungen der Führung im Medizinbetrieb?

Univ.-Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff: Die größte Herausforderung stellt die Digitalisierung der Arbeitswelt in allen Institutionen der Gesundheitswirtschaft dar. Hier ist die Führung als Change Manager gefordert. Denn es verändern sich Arbeitsinhalte, Qualifikationsprofile, Arbeitsabläufe und Zusammenarbeitsformen grundlegend. Nicht zu unterschätzen ist der Fachkräftemangel bei Ärzten, Pflegekräften und IT-Spezialisten. Delegation von Aufgaben zwischen Berufsgruppen und die Einrichtung neuer Berufsbilder kommen hinzu. Weiterhin ist Einklang herzustellen zwischen den Wertevorstellungen der Generationen Y und Z einerseits und den sachlichen sowie ökonomischen Anforderungen des Medizinbetriebs. Motivierende Anreizsysteme und familienfreundliche Arbeitsbedingungen sind einzurichten. Letztlich dienen alle diese Maßnahmen dazu, qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben, zu entwickeln und zu binden. Der zunehmenden Arbeitsbelastung, bedingt durch

verstärkte Nachfrage nach medizinischen Leistungen sowie durch steigende Qualitätsanforderungen, muss durch intelligente Organisations- und Führungsformen, aber auch durch zeitgemäße Anreizsysteme begegnet werden. Bereichsübergreifende Zusammenarbeit, Delegation von Aufgaben zwischen Berufsgruppen und digital optimierte Arbeitsprozesse setzen ein hohes Maß an Organisations- und Führungsfähigkeit voraus. Und genau hier muss Weiterbildung ansetzen. Es geht nicht um das Erlernen betriebswirtschaftlichen Wissens, um aus einem Arzt einen Controller zu machen, sondern um die Vermittlung von Problemlösungsfähigkeit, Change Management-Kompetenz und Zusammenarbeit in interdisziplinären Teams.

Welche Besonderheiten zeichnen die Gesundheitswirtschaft im Verhältnis zu „klassischen“ Wettbewerbsmärkten aus?

von Eiff: Krankenhäuser agieren auf einem Markt, der kein Markt im Sinne des klassischen ökonomischen Wettbewerbsverständnisses ist. Dies lässt sich an mehreren Punkten festmachen: Preise kommen nicht durch Angebot und Nachfrage zustande, sondern werden hoheitlich festgelegt. Der Patient ist kein entscheidungssouveräner Kunde, sondern ein kranker Mensch mit Ängsten und Schmerzen, der sich oft in einer psychischen und physischen Grenzsituation befindet. Der Leistungsprozess ist ethischen Handlungsleitlinien verpflichtet, wonach das Wohlergehen des Patienten oberstes Gebot ist: „Zuerst nicht schädigen“, „Wahrung der Intimsphäre“ und „Selbstbestimmung“ sind Entscheidungsmaxime, die in dieser Form für normale Wettbewerbsmärkte kaum Geltung haben. Insofern ist die Möglichkeit, durch den Einsatz industriell bewährter Managementverfahren die klinischen Prozesse insbesondere kostenmäßig zu optimieren, sehr begrenzt. Der klassisch ausgebildete Betriebswirt stellt sich im Medizinbetrieb oft als Fehlbesetzung heraus, weil betriebswirtschaftliches Optimierungsdenken in einer klinischen Welt mit Maximalversorgungsanspruch nur begrenzt anwendbar ist. Das gilt insbesondere auch für den Einsatz von betriebswirtschaftlichen Instrumenten wie Deckungsbeitragsrechnung, Yield Management oder Target Costing.

Welche Merkmale charakterisieren „Management-Kompetenz“ im Medizinbetrieb?

von Eiff: Management-Kompetenz zeigt sich nicht in der Fähigkeit, das Primat der Kostensenkung umzusetzen oder die Maxime des Shareholder Value zu



Zur Person

Univ.-Prof. Dr. Dr. Wilfried von Eiff leitet das Centrum für Krankenhaus-Management (Universität Münster) und ist Professor an der HHL Leipzig Graduate School of Management. Ehemals Verwaltungsdirektor und Mitglied des Vorstands der Universitätskliniken Gießen. Er ist stellvertretender Vorsitzender des Aufsichtsrats der Kerckhoff-Klinik, Bad Nauheim und leitet die „Special Interest Group: International Benchmarking and Best Practice Management“ der European Health Management Association (EHMA).

unterstützen. Wichtig ist, dass bei jeder Entscheidung, egal ob es um die Beschaffung von Medizinprodukten, die Einrichtung baulich-funktionaler Strukturen oder die Reorganisation eines Arbeitsablaufs geht, die Auswirkungen im Hinblick auf Patientenrisiken, Fehlermöglichkeiten durch Mitarbeiter und mögliche Rationierungseffekte beurteilt werden. Vor jeder Entscheidung muss sich die Führungskraft

„Die Management-Philosophie des Shareholder Value ist für den Medizinbetrieb absolut ungeeignet.“

selbst fragen: Erfüllt meine Entscheidung die ethische Handlungsleitlinie „First do no harm!“?

Welche Lernziele empfehlen Sie für ein Weiterbildungsangebot, das ökonomisches Wissen vermittelt und auch im klinischen Alltag praxisnah anwendbar ist?

von Eiff: Zuerst sollte den Teilnehmern ein Gefühl dafür vermittelt werden, wie man einerseits eine nachhaltige Finanzierung sicherstellt, gleichzeitig aber den klinischen Alltag so organisiert, dass Rationierung vermieden und eine fehlersichere Umgebung für den Patienten geschaffen wird. Ferner sollten die Teilnehmer mit betriebswirtschaftlichen Analyse- und Entscheidungstechniken vertraut gemacht werden, die an die speziellen Gegebenheiten des Medizinbetriebs angepasst sind und dessen ethischen Ansprüchen gerecht werden. Auch, die praktische Anwendung von Methoden und Techniken des Qualitäts- und Risikomanagements ist

zu schulen, das Verständnis für klinische Risiken ist zu schärfen. Wünschenswert ist ebenfalls der internationale Blick über den Tellerrand: dazu gehört die persönliche Diskussion mit Managern unterschiedlicher Unternehmenstypen und die Besuche von Best-in-Class-Krankenhäusern. Besonders ist bei der Auswahl des Angebots zu berücksichtigen, dass betriebswirtschaftliche Denkweisen und Entscheidungstechniken umso erfolgreicher verwendet werden können, wenn sie mit spezifischer Branchenkenntnis gepaart sind. Ein klassisches betriebswirtschaftliches MBA-Studium, das sich auch an Bank-, Auto-, Maschinenbau- oder Einzelhandelsmanager richtet, stellt nur eine sehr begrenzte Hilfe bei Entscheidungssituationen im Medizinbetrieb dar.

Welche Rolle spielt in Ihrem Weiterbildungskonzept der Shareholder Value?

von Eiff: Gar keine – oder treffender formuliert: diese Management-Philosophie

der Kurzfristorientierung, der Renditemaximierung, der Verneinung ethischer Handlungsmaxime und des Denkens in Quartalszahlen ist für den Medizinbetrieb absolut ungeeignet.

Für einen MBA-Abschluss sind Studiengebühren zwischen 20.000 und 30.000 € keine Seltenheit. Hinzu kommt ein nicht unerheblicher Lern-Zeitaufwand neben einem dichten Berufsalltag, und Reisekosten fallen auch noch an. Ohne Unterstützung durch den Arbeitgeber lässt sich ein berufs begleitendes Studium kaum realisieren. Welchen Nutzen hat ein Arbeitgeber, wenn er Mitarbeiter finanziell und durch großzügige Urlaubsregelungen unterstützt?

von Eiff: Der Fachkräftemangel im medizinischen Bereich wird sich absehbar verstärken. Umso mehr bedarf es solcher Fachkräfte, die nicht nur Fachexpertise aufweisen, sondern sich durch Problemlösungs- und Veränderungsfähigkeit, durch unternehmerisches Denken sowie Verantwortungsübernahme auszeichnen. Solche Mitarbeiter wissen, was Effizienz und Effektivität im klinischen Alltag bedeuten. Weiterbildung, finanziert durch den Arbeitgeber, wird in Zeiten des Fachkräftemangels zum Kern eines erfolgreichen „Employer Branding“. Letztlich ist es Ziel eines erfolgreichen Personal-Managements, über systematische Weiterbildung auch die interne Unternehmenskultur zu verändern.

Welche Bedeutung haben „Effizienz und Effektivität“?

von Eiff: Führung in Institutionen des Gesundheitssystems muss für Effizienz und Effektivität sorgen, weil wir uns in der Gesundheitsbranche Verschwendung, Doppelarbeit und Fehler nicht leisten können. Das für eine marktwirtschaftliche Ordnung akzeptierte Prinzip der „schöpferischen Zerstörung“ führt im Gesundheitswesen zu Patientenrisiken und ist mit zusätzlichen Kosten verbunden, was letztlich zu einer Verschlechterung der Versorgungssituation in Zukunft einhergeht.

Termin:

**Management-Forum:
„Führung in turbulenten
Zeiten des digitalen Wandels“
unter Leitung von
Univ.-Prof. Dr. Dr.
Wilfried von Eiff**
19. September, Düsseldorf
www.ckm-muenster.de