

Beitrag aus der Schriftenreihe zum

Wittener Krankenhausforum 2015//»Riskante Mutationen«

Themenschwerpunkt//Ökonomie & Medizin

Workshop//Unerwünschte Nebenwirkungen

Kontakt

Gesellschaft für Krankenhausmanagement mbH
Alfred-Herrhausen-Str. 44
D-58455 Witten

T +49 (0)2302 926 874
info@wittener-krankenhausforum.de
www.wittener-krankenhausforum.de

Unerwünschte Nebenwirkungen

Impuls//Gute Medizin bringt gute Zahlen

Welcher Führungsstil ist geeignet, damit Manager und Ärzte erfolgreich zusammenarbeiten können? Die Grundlage für die Diskussion über diese Frage bildete ein Best-Practice-Beispiel von Tim Kolwitz. Nach der Übernahme des Hospitals zum Heiligen Geist in Kempen durch einen privaten Träger wurde er als kaufmännischer Leiter ins Boot geholt, um das finanziell angeschlagene Haus zu restrukturieren. Der erste Schritt beinhaltete eine Umstrukturierung in der Patientenaufnahme durch die Einrichtung einer zentralen Notaufnahme, über welche die Gewinnung von Patienten in Zukunft erfolgen sollte. Zudem sollten zusätzliche Kliniken entstehen, um eine ganzheitliche Versorgung zu gewährleisten. Dieses Ziel konnte nach drei Jahren erreicht werden. Tim Kolwitz erläuterte, mit welchem Managementansatz er dies schaffte und welche unerwünschten Nebenwirkungen dabei zum Vorschein kamen.



Referent:
Tim Kolwitz

Vorurteile der Ärzte

Kurz nach dem Dienstantritt wurden die Befürchtungen der dortigen Chefärzte deutlich. Sie gingen davon aus, dass unter dem privaten Träger nur Punkte auf dem Case Mix Index zählten, Entscheidungen anhand von Zahlen getroffen würden und unprofitable Abteilungen sogar schließen müssten. Selbst unter potentiellen Bewerbern für neue Chefarztpositionen herrschte große Skepsis. Sie bezweifelten, dass es in der Region genügend Fälle für die neu geplanten Abteilungen gebe und sich das Projekt finanziell tragen könne.

Führen ohne Zahlen

Tim Kolwitz setzte jedoch auf einen Managementansatz, der sich vor allem über Qualität definiert und die Zahlen in den Hintergrund rückt. Entgegen den Befürchtungen betrachtet er das Krankenhaus als Ganzes, in dem jede einzelne Abteilung zählt. Damit ist die Auffassung verbunden, dass auch eine unprofitable Abteilung zum Haus gehört, da sie ihm Identität verleiht. Die Fixierung auf gute medizinische Qualität bringt zudem eine Reihe von positiven Effekten mit sich. Kann sich das Haus über besondere Qualitätsmerkmale am Markt platzieren, ist auch der finanzielle Erfolg abzusehen. Gleichzeitig verbessern sich die Chancen bei der Attrahierung guter Mitarbeiter, indem deutlich gemacht wird, dass dort keine bloße »Abrechnungsmedizin« betrieben wird. Dies hat wiederum zur Folge, dass weiteres hochqualifiziertes Personal gewonnen werden kann.

Funktion des Managers

Bemerkenswert war, dass dieser Managementansatz von den Ärzten des Hospitals zum Heiligen Geist geradezu skeptisch aufgenommen wurde, obwohl er doch ihre Vorurteile gegenüber dem Management widerlegte. Ein solcher Führungsstil erweckte offenbar Misstrauen, welches eine Zusammenarbeit behinderte. Auch bei den Teilnehmenden des Workshops war eine solche Reaktion zu beobachten. Woher kommt das? Welches Idealbild eines Managers herrscht vor und in wie weit weicht dieses von den Erfahrungen mit Managementkonzepten der letzten Jahre ab?



Der Managementansatz wurde mit Misstrauen aufgenommen.

Sollte das Management ausschließlich an ökonomischen Maßstäben orientiert sein oder nicht gerade die strategische Ausrichtung des gesamten Krankenhauses im Blick haben und dessen Kurs bestimmen? Die reine Steuerung anhand von Zahlen ist auch aus Managementsicht nicht immer zielführend. Es geht vielmehr um die Wahrung der Balance zwischen guter Medizin und ökonomischer Stabilität. Dabei ist ein guter Manager sich seiner fachlichen Grenzen bewusst und mischt sich nicht in medizinische Belange ein. Auf diese Weise wird eine Arbeitsteilung gefördert, durch die sich Manager und Ärzte auf ihr jeweiliges Fachgebiet konzentrieren können und zusammen für das große Ganze arbeiten. Aber wenn man doch eigentlich auf einem gemeinsamen Nenner ist, warum lassen sich dann »unerwünschten Nebenwirkungen« z.B. in Form der initialen Ablehnungshaltung gegenüber dem Ansatz durch die Ärzte finden?

Diskussion//Misstrauen der Ärzte

Nicht nur die Ärzte des Hospitals zum Heiligen Geist, sondern auch die Teilnehmenden des Workshops waren von dem oben beschriebenen Managementansatz überrascht. Auch hier bildeten sich schnell ähnliche Fronten, wie sie Tim Kolwitz innerhalb seines Best-Practice-Beispiels darstellte. Während man sich noch einstimmig dafür aussprach, dass Manager und Ärzte nur gemeinsam Erfolg haben können, wurde bei einigen Medizinerinnen schnell die Skepsis gegenüber einem Management deutlich, welches ohne Zahlen auskommen möchte. Diese Situation führte zunächst zu einer Diskussion, die nicht zielgerichtet war, da Standpunkte so ausgetauscht wurden, dass kein Übereinkommen möglich schien. An diesem Prozess lässt sich aber die Grundproblematik ablesen, die häufig hinter dem Konflikt zwischen Management und Ärzten steht und die unerwünschte Nebenwirkungen hervorbringt, wie sie im Folgenden beschrieben werden.

Obwohl der vorgestellte Managementansatz aus medizinischer Sicht großen Anklang bei den Teilnehmenden fand, herrschte eine Grundskepsis ihm gegenüber. Es wurde nicht daran geglaubt, dass dieser Ansatz funktioniert. Hier spielen vor allem Erfahrungen mit den sonst üblichen Managementansätzen eine große Rolle. Häufig werden den Chefärzten in Klinikleitungssitzungen ihre eigenen Zahlen und die der Kollegen vorgelegt, wodurch der Wettbewerb im eigenen Haus gefördert werden soll. Entscheidungen werden immer häufiger anhand der Performancezahlen verhandelt, wodurch ein Machtgefüge entsteht. Da dies mittlerweile der Standard zu sein scheint, fällt es den Chefärzten schwer, Vertrauen in die »gemeinsame Sache« zu entwickeln. »Der Arzt an sich glaubt ans Scheitern.« Das Misstrauen gegenüber einem Managementansatz, der bewusst auf eine solche Offenlegung der Zahlen verzichtet, um den Spartenkannibalismus nicht zu unterstützen, beruht anscheinend darauf, dass die Ärzte Ökonomie und Medizin bereits nicht mehr getrennt voneinander betrachten können. Es scheint, als wollten sie ihre Vorurteile bestätigt sehen, da sie unbewusst die Logik des notwendigen Wettbewerbs verinnerlicht haben. Es liegt auf der Hand, dass einem Führungsstil, der diese verinnerlichten Muster in Frage stellt, zunächst kein Vertrauen entgegengebracht werden kann. Dadurch entstehen Widerstände, die eine Zusammenarbeit erschweren und die für keine Seite hilfreich sind – unerwünschte Nebenwirkungen im Krankenhausmanagement.

»Der Arzt an sich glaubt ans Scheitern!«

Kann Medizin ökonomisch gewertet werden?

Im weiteren Verlauf der Diskussion wurden die Probleme einer ökonomisierten Medizin aufgegriffen, wie sie in den meisten Managementansätzen zu finden ist. Schnell zeigte sich, dass Chefärzte in ihrer Rolle zwei Positionen vertreten. Sie sind in ihrer Funktion Führungskräfte und haben gleichzeitig die ärztliche Vorbildfunktion gegenüber Patienten und dem Ärztenachwuchs. In Gesprächen mit der Geschäftsführung müssen sie sich ökonomischen Fragen stellen und fühlen sich dann häufig genötigt, die medizinische Seite zu verteidigen. Der größte Konflikt liegt hier in der ökonomischen Wertung medizinischer Leistungen, die in der Regel als abwertend empfunden wird. Wie viel ist es wert ein Kind gesund zur Welt zu bringen? Wie viel Wert hat Heilung? Kann man diese Fragen mit Geldbeträgen beantworten?

Ein weiteres Problem eines primär an Zahlen orientierten Managementansatzes sahen die Workshop-Teilnehmenden in der fraglichen Profitabilität einzelner Abteilungen. Es ist davon auszugehen, dass bestimmte Abteilungen höhere Ein-



Am Ende waren sich die Teilnehmenden einig, dass »Führen ohne Zahlen« Vorteile mit sich bringt.

nahmen als andere erzielen können, was allerdings keine Rückschlüsse auf die Qualität der medizinischen Leistung erlaubt. Das führt automatisch zu einem Konkurrenzgedanken zwischen Chefärzten, der sich auf alle Seiten kontraproduktiv auswirkt: Abteilungen, die sich selbst ausreichend finanzieren können, bekommen immer höhere Ziele gesteckt, die erreicht werden müssen. Abteilungen, die sich nicht ausreichend finanzieren können, müssen unter einem ständigen existenziellen Druck arbeiten. Das Krankenhaus als Ganzes wird aus dem Blick verloren.

Ausblick//Gemeinsame Verantwortung

Während des Workshops wurde klar, welche Herausforderung es ist, sich mit der bestehenden Grundproblematik auf das Wesentliche – den gemeinsamen Erfolg – konzentrieren zu können. Nach einer sehr kontroversen Diskussion waren sich die meisten Workshop-Teilnehmenden einig, dass bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um diese Grundproblematik auflösen zu können. Das anfängliche Misstrauen gegenüber dem Führungsstil, den Tim Kolwitz propagierte, verschwand, nachdem die Vorteile eines solchen Ansatzes deutlich wurden.

Durch die Begegnung aller Beteiligten auf Augenhöhe lässt sich Vertrauen aufbauen. Nur die Förderung der ärztlichen Autonomie und die gegenseitige Wertschätzung ermöglichen beste Qualität und Zusammenarbeit. Medizin, Ethik und Wirtschaft dürfen dabei aus einer Person gedacht werden und sind nicht rollenabhängig und verteidigungsbedürftig. Wenn Kompetenzen erkannt und respektiert werden, können gemeinsam qualitativ hochwertige Entscheidungen getroffen werden.

Es ist notwendig, die Konkurrenz zwischen den Chefärzten bzw. den einzelnen Abteilungen zu minimieren. Das kann durch eine transparente Quersubventionierung möglich werden, die jede Abteilung unterstützt, da das Krankenhaus als eine Einheit begriffen wird. Viele Abteilungen, die im ersten Moment ökonomisch defizitär arbeiten, sind zunächst gesellschaftlich und langfristig auch volkswirtschaftlich gewinnbringend. Der Konsens der Teilnehmenden war, dass sich Ärzte und Manager gemeinsam der Verantwortung stellen sollten. Ziel der Zusammenarbeit sollten vielmehr langfristige Prozesse und Verbesserungen anstatt kurzfristige Erfolge sein. Dies kann nur mit gegenseitigem Vertrauen gelingen.

Sie haben Fragen zum Thema?

Kontaktieren Sie uns!
info@wittener-krankenhausforum.de