

Gemeinsam besser werden.



Krankenhausmanagement

- Eine praxisnahe Annäherung an den Begriff -

Erstellt von Diplom-Betriebswirt (FH) Marco Wollscheid und
Diplom-Betriebswirt (FH) Christian Drees (2005)

dfkm.de

Deutsches Forum für Krankenhaus-Management
Informations- und Kommunikationsportal Krankenhausmanager

Zahlreiche bereits existierende Definitionen des Begriffs „Management“ lassen sich kurz zusammenfassen:

- Management “do the things right”, und
- Leadership / Führung: “do the right things”

Nun ist Krankenhausmanagement eine branchenspezifische Form des Managements. Konkreter lässt sich Krankenhausmanagement wie folgt abgrenzen:

- Krankenhausmanagement in funktionaler Sicht ist die Gesamtheit aller oberzielkonformen Tätigkeiten zur zwischenmenschlichen Verhaltensbeeinflussung aufgrund von Kommunikationsprozessen und zur Lenkung von Sachmitteln innerhalb von Krankenhäusern. Ziel der damit verbundenen Willensdurchsetzung ist die Optimierung von zwischenmenschlichen Beziehungen (Kommunikation) und betrieblichen Ressourcen (Wirtschaftliches Prinzip).

Krankenhäuser sind Dienstleistungsbetriebe, die in einem permanenten Wettbewerb mit anderen „Anbietern“ stehen. Sie stellen sich wirtschaftlichen Zwängen und gesellschaftlichen Anforderungen und müssen gleichzeitig die laufende Gesetzgebung mit ihren enormen Veränderungen im Gesundheitssystem berücksichtigen. Qualitätsverbesserung ist unverzichtbar. Veraltete Managementstrukturen müssen abgebaut werden. Veraltete Führungsstrukturen sind in keinem Bereich mehr zu akzeptieren, es bedarf – wie in anderen Branchen auch – zeitgemäßer Führungskompetenz. Die Gesetze der Ökonomie sind – stets unter den besonderen Bedingungen eines Krankenhauses und unter Berücksichtigung einer ethischen Qualität – anzuwenden.

Krankenhausmanagement ist durch staatlich vorgegebene Strukturen ursprünglich beschränkt auf den stationären Gesundheitssektor (die Krankenhäuser i.e.S.) mit eigenen Finanzierungs- und Vergütungssystemen. Nun verwischt nicht zuletzt der politische Wunsch nach sektorübergreifender Zusammenarbeit zunehmend die Grenzen zwischen dem stationären und dem ambulanten Sektor, so dass eine sektorenbezogene Abgrenzung nicht mehr sauber durchführbar ist (Integrierte Versorgung, Gesundheitszentrum etc.)

Eine weitere wesentliche Entwicklung im Bereich des Krankenhausmanagements ist die der Krankenhäuser vom „pricemaker“ (Vergütung über Pflegesätze) zum „pricetaker“ (Vergütung über Fallpauschalen, sog. DRG): Durch die erfolgte Umstellung auf pauschalierte Entgelte wurde im Rahmen regulierender Maßnahmen das sog. Selbstkostendeckungsprinzip abgelöst. Eine zunehmende Deregulierung des sich entwickelnden Marktes steht zu erwarten.

Nach dieser groben Skizze des Begriffs werden im Folgenden die Funktionen und Akteure im Krankenhausmanagement dargestellt.

Grundsätzlich finden sich sämtliche betriebswirtschaftliche Funktionen auch im Krankenhaus wieder (insbesondere Personalmanagement, Rechnungswesen, Controlling, Beschaffung, Qualitäts- und Prozessmanagement, Marketing & Public Relations, Revision, Leistungsplanung und -abrechnung, IT etc.). Darüber hinaus existieren im Krankenhaus spezifische Berufsbilder (Medizincontrolling, Pflegemanagement, OP-Management, etc.). Im Sinne der Führung („to do the right things“) beschäftigt sich (Krankenhaus-)management mit weiteren Themen wie bspw. Strategieentwicklung oder Kooperation.

Die Organisation dieser Funktionen ist i.d.R. abhängig von den Trägerstrukturen und der Größe des einzelnen Hauses. In Deutschland gibt es im Wesentlichen drei Trägergruppen:

- öffentlich-rechtlich
- frei-gemeinnützig/kirchlich
- privat

Krankenhausmanagement orientiert sich stets an den normativen bzw. strategischen Vorgaben, die sich innerhalb dieser drei Trägergruppen grob unterscheiden lassen.

Im Bereich des Krankenhausmanagements gibt es zahlreiche Akteure mit jeweils eigenen Interessenlagen (sog. „stakeholder“):

- Kunden (z.B. Patienten)
- Mitarbeiter
- Träger (z.B. politisch geprägte staatliche Institutionen, Konzernstrukturen)
- Kostenträger (z.B. Krankenkassen)
- Ggf. Kapitalgeber (z.B. Aktionäre)
- Politik
- Verbände
- Lieferanten
- etc.

Folgende Tendenzen sind deutlich zu erkennen: Die Prozessoptimierung und Transparenzerhöhung durch Nutzung von IT nimmt – zeitversetzt zum industriellen Umfeld – auch im Krankenhaus signifikant zu; dies ist allerdings kein branchenspezifischer, nur ein aufgrund des bisher fehlenden Wettbewerbsdrucks verspätet einsetzender Trend.

Ursprünglich beschränkte sich das Krankenhausmanagement auf die Verwaltung im Krankenhaus. Die übrigen beiden großen Bereiche (Ärztlicher Dienst und Pflegedienst) wurden bis vor noch wenigen Jahren autark geführt bzw. „gemanaged“. Entscheidungsgremien im Krankenhaus bestanden i.d.R. aus drei gleichgestellten Direktoren. In jüngster Vergangenheit ist zu erkennen, dass die betriebswirtschaftliche Seite – die sog. Verwaltung – zunehmend mit Geschäftsführungskompetenzen ausgestattet wird. Grundsätzlich wandeln sich

Krankenhäuser auf diese Weise zu ökonomisch orientierten Unternehmen, in denen interdisziplinär zusammengearbeitet wird.

Ein weiterer Trend ist das Prozessmanagement: Im Krankenhaus werden aktuell viele (primäre, sekundäre und tertiäre) Prozesse analysiert und ggf. standardisiert (im Primärbereich sog. „Clinical Pathways“). Im Rahmen individueller medizinischer Patientenversorgung ist diese Vorgehensweise mit entsprechenden Widerständen verbunden. Dennoch müssen Krankenhäuser Ihre „Produkte“ standardisieren und nicht zuletzt für die Patienten transparent gestalten.

Wie in allen Dienstleistungsunternehmen spielen auch im Krankenhaus Bildungsapakte eine herausragende Rolle. Die Notwendigkeit der ständigen Qualifikation der Mitarbeiter ist erkannt; ihr wird bereits in vielen Trägerstrukturen Rechnung getragen.