

INTERVIEW

Interview mit Andreas Hagen (MBA)

Auswirkungen eines qualitätsorientierten Wettbewerbes auf das Krankenhausmanagement der Zukunft

kma-online sprach mit Andreas Hagen (MBA), einem der ersten Absolventen des MBA Studienganges „International Healthcare und Hospitalmanagement“ der WWU Münster über Prozessoptimierung und das Krankenhausmanagement der Zukunft.



kma-online: *Sie haben sich nach 10 Jahren Berufstätigkeit für ein MBA Studium im Krankenhausmanagement entschieden. Ist das für einen Absolventen der Wirtschaftswissenschaften nicht ein ungewöhnlicher Schritt?*

Hagen: In der Tat ist dieser Schritt etwas ungewöhnlich. Nach 2 Jahren in einer gesetzlichen Krankenversicherung war ich anschließend mehr als 8 Jahre in einem großen internationalen Handelskonzern – zuletzt als Projektmanager und Inhouse Consultant in der Prozess- und IT-Optimierung tätig. Aufgrund persönlicher Erlebnisse und in Gesprächen mit Pflegekräften und Ärzten habe ich die Erfahrung gemacht, dass die organisatorischen Abläufe in Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen oft fehleranfällig, schlecht organisiert und für Patienten mit langen Wartezeiten verbunden sind. Auf der Suche nach einer neuen Herausforderung sah ich hier für mich eine Vielzahl von Möglichkeiten, um einen Beitrag zur Verbesserung des Gesundheitswesens und den organisatorischen Abläufen in Krankenhäusern und Gesundheitseinrichtungen zu leisten. Um mich bestmöglich auf die neuen Aufgaben und spezifischen Besonderheiten des Gesundheitswesens vorzubereiten, habe ich mich für einen MBA Studiengang im Krankenhausmanagement entschieden.

kma-online: *Es gibt eine Vielzahl von MBA Studiengängen. Was hat Sie zu dem MBA „International Healthcare und Hospitalmanagement“ an der WWU Münster bewogen?*

Hagen: Für mich war es von entscheidender Bedeutung, dass es sich um einen interdisziplinären MBA Studiengang handelte, der die Gesundheitswirtschaft und das Krankenhausmanagement im Focus hat und in dem ich von und mit Medizinern gemeinsam problemlösungsorientiert lernen konnte. Darüber hinaus war es für mich wichtig, einen internationalen Studiengang an einer renommierten Universität zu finden. So haben wir im Rahmen des Studiums unter anderem Krankenhäuser in Phoenix (USA), Singapur, Tokio und London besucht und internationale Best Practices kennengelernt, die uns auch Impulse für Veränderungen in deutschen Krankenhäusern geben können.

kma-online: *Wo sehen Sie für die nächsten Jahre die größten Herausforderungen für das Krankenhausmanagement und die daraus resultierenden notwendigen Veränderungen?*

Hagen: Krankenhäuser sind in den letzten Jahren insbesondere durch Einführung der DRG's zunehmend unter Kostendruck geraten. Bei einer ausschließlichen Fokussierung auf Kostenreduktion, besteht die Gefahr, dass dies zu Lasten der Qualität geht. Zur Bewältigung dieser Herausforderung benötigt das Krankenhausmanagement zum einem eine klare Strategie und zum Anderen bedarf es einer zielgerichteten Steuerung. Diese Steuerung setzt sowohl Kosten- als auch Prozesstransparenz voraus. In der folgenden Anpassung und Optimierung der Organisation – dies gilt gleichermaßen für die Strukturen und Prozesse (Abläufe) sowohl in Verwaltung als auch im medizinisch-pflegerischen Bereich - sehe ich die größte Herausforderung. Abteilungen und Prozesse dürfen dabei jedoch nicht isoliert betrachtet werden, da die Probleme in der Regel an den Schnittstellen der Zusammenarbeit auftreten. Steuernd kann und muss dort eingegriffen werden, wo es für die Optimierung des wirtschaftlichen Erfolges und die Erzielung der bestmöglichen medizinischen Behandlungsqualität der Patienten erforderlich ist. Das Ziel ist es, dass Wirtschaftlichkeit und Qualität Hand in Hand gehen.

kma-online: *Schließen sich Wirtschaftlichkeit und eine hohe Behandlungsqualität denn nicht aus?*

Hagen: Nein durchaus nicht. Insbesondere wenn der Fokus auf Prozessoptimierung gelegt wird stehen Wirtschaftlichkeit und Qualität nicht im Widerspruch. Beispiele im medizinischen Behandlungsprozess sind die Reduzierung redundanter Dokumentationen, nicht notwendige Doppeluntersuchungen und die Reduzierung von Wartezeiten der Patienten. In der Krankenhauslogistik können die Einführung eines automatisierten, verbrauchsabhängigen Bestellwesens und eine intelligente Lagerhaltung zur Prozessoptimierung beitragen. Im Falle von nahezu optimalen Prozessen oder einer ausschließlichen Kostenbetrachtung, stimme ich Ihnen jedoch zu, dass hier eine Kostenreduktion oft zu Lasten der Qualität geht. Neben eventuellen ethischen Bedenken gefährdet diese Kostenreduktion aber auch die Wettbewerbsfähigkeit des Krankenhauses, da die Branche zukünftig verstärkt von einem qualitätsorientierten Wettbewerb geprägt sein wird.

kma-online: *Sowohl die Beschlüsse der 79. Gesundheitsministerkonferenz im vergangenen Jahr als auch das GKV-WSG verdeutlichen die steigende Bedeutung des Faktors Qualität für den Wettbewerb zwischen Gesundheitseinrichtungen und Krankenhäusern. Wo sehen Sie neben der Prozessoptimierung weitere Möglichkeiten die Wettbewerbsfähigkeit der Krankenhäuser zu stärken?*

Hagen: Im Rahmen eines qualitätsorientierten Wettbewerbes geht es darum, die beste Qualität mit den vorhandenen Ressourcen zu erzielen. Obgleich Schwierigkeiten bestehen, die Ergebnisqualität im Gesundheitswesen mittels geeigneter Indikatoren objektiv messbar und auch für Patienten verständlich und nachvollziehbar zu machen, wird im qualitätsorientierten Wettbewerb auch seitens der Politik eine wichtige Steuerungsfunktion für das deutsche Gesundheitswesen gesehen. Einen wesentlichen Faktor zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit sehe ich in der Etablierung einer lernenden Organisation und der Implementierung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses. Dem Qualitäts- und Prozessmanagement kommt dabei eine Schlüsselfunktion zu. Gleichzeitig müssen vom Krankenhausmanagement Rahmenbedingungen für die Mitarbeiter geschaffen werden, so dass eine offene Fehler- und Sicherheitskultur entstehen kann und in der über Fehler, potentielle Fehlerquellen in der Krankenhausbehandlung und deren Auswirkungen auf die Patientensicherheit offen diskutiert werden kann. Dem Arbeiten und Lernen in interdisziplinären/ funktionsübergreifenden Teams und dem Wissensmanagement wird aufgrund der weiter zunehmenden Spezialisierung in der Medizin eine steigende Bedeutung zukommen.

kma-online: *Das hört sich sehr abstrakt an... Können Sie vielleicht den Zusammenhang zwischen Prozess- bzw. Qualitätsmanagement und der im Krankenhaus anzutreffenden Spezialisierung noch einmal verdeutlichen?*

Hagen: Sehr gern... Je größer die Spezialisierung und diese werden in der Medizin wie in anderen wissensintensiven Bereichen in der Zukunft weiter zunehmen, umso mehr Arbeitsteilung und Schnittstellen ergeben sich. Je mehr Schnittstellen es gibt desto wichtiger wird der Faktor Teamarbeit und Kommunikation. Dies gilt für Krankenhäuser genauso wie für andere Wirtschafts- und Dienstleistungsunternehmen. Je umfangreicher die Arbeit in interdisziplinären Teams, umso intensiver und komplexer werden die damit verbundenen Kommunikations- und Informationsprozesse. Diese Prozesse müssen „gemanagt“ und mit innovativen Organisationsformen und auch dem Einsatz von Informationstechnologie unterstützt werden. Im Gegensatz zu anderen Ressourcen vermehrt sich Wissen, wenn es geteilt wird. Diesen Prozess gilt es mit einem intelligenten - durch das Management unter Beteiligung der Betroffenen zu entwickelnden Anreizsystemen zu unterstützen.

kma-online: *Welche Instrumente eignen sich Ihrer Ansicht nach am ehesten für solch ein Anreizsystem?*

Hagen: Mitarbeitergespräche (Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung), Coaching, Team- und Verhaltenstrainings, Mitarbeiterbefragungen, 360 Grad Feedback, Vorschlagswesen,

Beschwerdemanagement, individuelle Leistungszulagen und teamorientierte Vergütung sind Beispiele innovativer Instrumente, die sich für die Ausgestaltung von Anreizsystemen in der Personal- und Organisationsentwicklung eignen und sich u. a. auch in anderen Branchen bewährt haben. Auch wenn diese Instrumente in ihrer Ausgestaltung auf das Krankenhaus angepasst werden müssen, so liegt darin der Schlüssel des Umsetzungserfolges eines jeden Konzeptes – und dies gilt auch für das lernende Krankenhaus – in der Ausgestaltung des Anreizsystems. Nur punktuell einige wenige Instrumente einzusetzen wird für die Umsetzung des lernenden Krankenhauses nicht ausreichend sein. Es bedarf eines schlüssigen Gesamtkonzeptes, in dem ein umfangreiches PE-/ OE-Instrumentarium zum Einsatz kommt, um den Weg zu einem lernenden Krankenhaus zu bereiten.

kma-online: *Woher denken Sie könnten weitere Lösungsansätze zur Bewältigung der Herausforderungen im Krankenhausmanagement kommen?*

Hagen: Wir können im Krankenhausmanagement sehr viel von den Erfahrungen anderer Branchen profitieren. Beispielsweise liefert die Luftfahrt interessante Ansätze zur Verbesserung der Patientensicherheit und des klinischen Risikomanagements. Des Weiteren können die Erfahrungen die in Handel und Automobilindustrie in den letzten Jahren mit der Optimierung von Workflows gemacht worden sind für die Optimierung der Krankenhausprozesse und der klinischen Behandlungspfade wertvolle Anregungen geben. Nach meinen Erfahrungen als Projektmanager und ehemaliger Inhouse-Consultant in einem internationalen Handelskonzern liegt der Schlüssel zur Bewältigung der Herausforderungen einerseits in der zuvor erwähnten Kulturveränderung und dem Schaffen einer lernenden Organisation Krankenhaus, andererseits in der Standardisierung und Optimierung der Geschäfts- & IT-Prozesse. Neben einer einfachen und anschaulichen Prozessbeschreibungsmethodik mit IT-Unterstützung bedarf es eines wirksamen Prozess-Controlling und der Entwicklung möglichst automatisierbarer Kennzahlen und Qualitätsindikatoren, um Veränderungen mess- und bewertbar zu machen. Neben dem Schaffen der erforderlich Akzeptanz und Unterstützung bei den Prozessbetroffenen bedarf es meiner Erfahrung nach in solchen Projekten insbesondere einer integrativen Fach- und Methodenkompetenz im Personal-, Qualitäts-, Prozess- und Informationsmanagement.

kma-online: *Wie würden Sie persönlich den vielfältigen Problemen in deutschen Krankenhäusern und anderen Unternehmen der Gesundheitswirtschaft entgegen?*

Hagen: Die umfangreichen finanziellen und organisatorischen Probleme in deutschen Krankenhäusern erfordern sowohl ein innovatives, interdisziplinäres Vorgehen als auch ein sorgsam dosiertes Change Management. Isoliertes Problemlösen führt dazu, dass ggf. an anderer Stelle eine Vielzahl neuer Probleme entstehen. Hinzu kommt, dass für die Einführung innovativer Instrumente, die sich in anderen Branchen bereits bewährt haben branchenfremde Erfahrung hilfreich ist, um die Instrumente mit erfahrenen Praktikern an die Besonderheiten des Krankenhauses anzupassen. Hierfür eignen sich Berater, die über umfangreiche funktions- und branchenübergreifende Erfahrung verfügen bzw. Mitarbeiter, die längere Zeit auch außerhalb der Gesundheitswirtschaft tätig waren. Als Leiter eines Klinikverbundes würde ich über die Gründung einer eigenen Inhouse-Consulting Gesellschaft/ Abteilung nachdenken, um die Fach- und Methodenkompetenz für ein systematisches Veränderungsmanagement zu bündeln und den kontinuierlichen Verbesserungsprozess aller Krankenhäuser im Verbund zu unterstützen.

Quelle/Autor: E.B./G.M.

Artikel vom 14.05.2007 - kma heute