

Hradsky, Josef, Dipl.KH-Bw., RegRat

Member of the Karl Landsteiner Institute for Hospital Organisation (Vienna), foreign correspondent of Österreichische Krankenhauszeitung (ÖKZ), press spokesperson of the Federal Conference of Austrian Hospital Managers (BUKO), member of the Editorial Board of Hospital – the official Journal of the European Association of Hospital Managers, jury member for the Golden Helix Award

Mitarbeiter des Karl-Landsteiner-Instituts für Krankenhausorganisation, Wien, Auslandskorrespondent der Österreichischen Krankenhauszeitung (ÖKZ), Pressereferent der Bundeskonferenz der Krankenhaus-Manager Österreichs (BUKO), Mitglied im Redaktionsbeirat von Hospital – Offizielles Journal der EVKD, Mitglied der Jury des Golden Helix Award.

Koller, Nikolaus, MAS, MBA

Director of Hospital Operations at Landeskrankenhaus Bruck an der Mur, chairman of the Association of Styrian Hospital Directors, president of the Federal Conference of Austrian Hospital Managers (BUKO), member of the Executive Committee of the European Association of Hospital Managers (EAHM), member of the Scientific Committee, Governor of HOPE Austria (Hospitals for EurOPE)

Betriebsdirektor des Landeskrankenhauses Bruck an der Mur, Vorsitzender der Krankenhausdirektoren des Landes Steiermark, Präsident der Krankenhaus-Manager Österreichs, Vorstandsmitglied der Vereinigung der Europäischen Krankenhausdirektoren (EVKD), Mitglied des Wissenschaftlichen Komitees, Governor von HOPE Austria (Hospitals for EurOPE)

KRANKENHAUSMANAGEMENT – AKTUELLE ENTWICKLUNGEN

Abstract:

The requirements of hospital management are subject to constant change. Progress in medicine, nursing care and technology, new financing frameworks and the high demands rightly made by the public in the field of health care also have a direct impact on the work of hospital executives. The success of hospital management is increasingly judged by the quality of care. Therefore, quality management forms a key part of the management team's work. It has to take into account aspects of quality management systems, certification and/or accreditation and has to make sure that continuous improvements are achieved in everyday work.

Information and communication are essential factors for recognising new developments and trends and, if necessary, taking timely action in your own hospital. As a result, national and international organisations are important platforms for hospital managers. This paper briefly presents the work of the European Association of Hospital Managers (EAHM) together with information on its 22nd congress (to be

held in Graz, Austria, on 25th and 26th September 2008). In Austria, the Federal Conference of Austrian Hospital Managers (BUKO) is a recognised platform for ideas, communication and information as well as a service hub for hospital managers.

„Management hat zu tun mit Wirksamkeit, Systematisierung, Professionalisierung, zielgerichteter Steuerung, effizientem und ökonomischem Handeln. Aufgabe eines Managers ist die Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung von Maßnahmen zum Wohl des Zwecks der Organisation bzw. des Unternehmens und aller daran Beteiligten (Anspruchsgruppen = Stakeholder) unter Einsatz der ihm zur Verfügung stehenden betrieblichen Ressourcen“.ⁱ Auf das Management von Krankenhäusern trifft alles das zu, allerdings mit wesentlichen Einschränkungen, oder positiv formuliert, mit einzigartigen Ergänzungen. Der Betriebsprozess im Krankenhaus wird nicht nur – wie in anderen Dienstleistungsbereichen – vom Menschen getragen, sondern er betrifft auch unmittelbar den Menschen, und zwar den kranken Menschen, den Patienten. Diese Besonderheit ist von tiefgreifendem Einfluss auf das gesamte Betriebsgeschehen im Krankenhaus.ⁱⁱ

Zu diesem grundsätzlichen Unterschied zum Management in anderen Betrieben kommen in den vergangenen Jahren viele weitere Punkte, die dazu beitragen, dass sich die Anforderungen an das Krankenhausmanagement grundlegend geändert haben und auch weiterhin in raschem Tempo ändern werden. Als Beispiele sind anzuführen: die rasante Entwicklung im medizinischen und pflegerischen Sektor, die Fortschritte der Medizintechnik, die Möglichkeiten der Informationstechnologie, neue Finanzierungsmodelle (in Österreich die „Leistungsorientierte Krankenanstaltenfinanzierung – LKF“, in Deutschland die Einführung des DRG-Systems, Diagnoses Related Groups), der Trend zur Privatisierung von Krankenhäusern, usw. Letztlich stellt die hohe Aufmerksamkeit der Öffentlichkeit an das Krankenhauswesen eine Besonderheit dar – und damit verbunden der Einfluss der Politik auf das System. Eindrucksvoll zeigt dies eine unlängst getätigte Stellungnahme des französischen Präsidenten Nicolas Sarkozy, der unter Hinweis auf die finanziellen Verluste der öffentlichen Krankenhäuser deren „Dienst an der Bevölkerung, die permanente Erreichbarkeit der Hospitäler und nicht zuletzt deren geographische Verankerung“ⁱⁱⁱ betonte.

Beispiele für aktuelle Herausforderungen gibt es also sehr viele. Der vorliegende Artikel stellt die Qualitätsarbeit sowie die Information und Kommunikation der KrankenhausmanagerInnen in den Vordergrund.

Qualitätsarbeit

In der jüngeren Vergangenheit ist Qualität zunehmend ein Synonym für den Erfolg der Krankenhausarbeit geworden; Qualität kristallisiert sich immer mehr als entscheidender Wettbewerbsfaktor heraus.^{iv} Eine Vielzahl von Qualitätsmanagementsystemen – seien es Selbstbewertungs- oder Zertifizierungsverfahren – hat in den Spitälern Einzug gehalten: EFQM, ISO, KTQ, Joint Commission, usw.^v Auch die Gesetzgeber haben diesbezüglich reagiert: In Österreich wurde das Gesundheitsqualitätsgesetz erlassen, in Deutschland ist z. B. die Veröffentlichung von Qualitätsberichten im Internet verpflichtend.

Für das Krankenhausmanagement ist wesentlich, dass Qualitätsarbeit – auch wenn sie selbstverständlich alle Mitarbeiter betrifft – originäre Angelegenheit der Führung ist. Die Grundsätze der Qualitätsarbeit müssen von den Führungspersonlichkeiten selbst gelebt werden; sie muss in der Organisation strukturell verankert sein, deren Ziele und Erfolge sind zu kommunizieren, und vor allem ist (auch durch entsprechende Aus- und Weiterbildung) sicherzustellen, dass Qualitätsarbeit ein ständiger Prozess ist und bleibt. Erfreulich ist, dass es die Möglichkeit gibt, eigene erfolgreiche Qualitätsprojekte an anderen zu messen. Im deutschsprachigen Raum ist der vom Verband der Krankenhausdirektoren Deutschlands e.V. – VKD^{vi} getragene Golden Helix Award^{vii} der jährliche Wettbewerb für innovative und patientenorientierte Qualitätsprojekte.

Im Zusammenhang mit Qualitätsarbeit werden in vielen Ländern Europas Fragen der Zertifizierung und Akkreditierung intensiv diskutiert. Die Europäische Vereinigung der Krankenhausdirektoren – EVKD (siehe auch weiter unten) hat dies aufgegriffen und im Herbst 2007 das Seminar „Qualitätsbemessung in Krankenhäusern in Europa – auf dem Weg zu einem europäischen Akkreditierungsmodell?“ veranstaltet.^{viii} Das Gesundheitswesen liegt innerhalb der Europäischen Union weiterhin in der primären Kompetenz der einzelnen Mitgliedsstaaten. Dennoch gibt es zahlreiche

Aktivitäten z. B. des Europäischen Parlaments, die darauf zielen, den Patienten weitestmöglich Zugang zu Gesundheitsdiensten überall in Europa zu vergleichbarer Qualität zu gewährleisten. Die Behandlung von Fragen der Akkreditierung oder Zertifizierung, der Freiwilligkeit oder Verpflichtung, usw. ist daher für die Krankenhäuser und somit für das oberste Management von essenziellem Interesse.

Information und Kommunikation der Krankenhausmanager

In einer Welt, die sich auch im Gesundheitswesen ständig globaler und vernetzter gestaltet, ist es wichtig, nicht nur im eigenen Land, sondern auch europaweit auf dem aktuellen Stand der Entwicklungen zu sein. Information und Kommunikation sind somit für KrankenhausmanagerInnen unabdingbar – wobei es „den/die“ KrankenhausmanagerIn als einheitlichen Begriff nicht gibt. In Österreich und teils auch in Deutschland werden Spitäler durch eine „kollegiale Führung“ geleitet, in welcher der ärztliche, der pflegerische und der ökonomische Bereich durch Führungspersönlichkeiten gleichberechtigt vertreten sind. Diese seit langen Jahren bestehende Führungsstruktur führt vor allem aufgrund mitunter sehr verzögerter Entscheidungsfindungen häufig zu Unzufriedenheit und wird daher immer wieder intensiv diskutiert^{ix}. Im Zuge dieser Diskussion wird oft auch sehr kontroversiell ausgeführt, ob eine bestimmte Berufsgruppe für die Krankenhausführung besonders geeignet sei. Vorherrschende Tendenz ist in vielen Ländern, den wirtschaftlichen Direktoren (Verwaltungsdirektoren) auch die Geschäftsführung von Krankenhäusern zu übertragen.^x

Für die Information und Kommunikation der Krankenhausmanager sind die internationalen und nationalen Verbände von großer Bedeutung. Auf europäischer Ebene ist dies die „Europäische Vereinigung der Krankenhausedirektoren – EVKD“^{xi} (siehe auch oben bei „Qualitätsarbeit“). Mitglieder der EVKD sind Vereinigungen von Krankenhausmanagern aus den meisten europäischen Ländern. Mit dem Ziel, an der Schaffung eines sozialen Europas mitzuwirken, erstellt die EVKD Vorschläge zu aktuellen Fragen und ist in ständigem Kontakt mit den europäischen Institutionen. Mit „Hospital“^{xii}, ihrem offiziellen Journal, trägt sie zur aktuellen Information der Direktoren ihrer Mitgliedsverbände bei. Hochstehende fachliche Information und Gelegenheit zu persönlicher Kommunikation mit Kollegen aus den europäischen

Ländern bieten die in zweijährigem Abstand stattfindenden Kongresse der EVKD – aktuell der 22. Kongress vom 25. bis 26. September 2008 in Graz, Österreich, unter dem Generalthema „New Leadership for new Challenges“^{xiii}.

In Österreich ist die „Bundeskongferenz der Krankenhausmanager Österreichs (BUKO)“ das Spitzengremium der in den Bundesländern bestehenden selbständigen Arbeitsgemeinschaften^{xiv}^{xv}. Sehr häufig wird die Frage gestellt, wozu solche Vereinigungen überhaupt nötig sind? Für die Wiener Vereinigung wurde dies anlässlich ihres 50-Jahr-Jubiläums u.a. so beantwortet: „Die Anforderungen an den [...] Krankenhausmanager werden zwangsläufig weiter steigen [...]. Der wirtschaftlich Verantwortliche sieht sich mehr denn je mit schwierigen Aufgaben konfrontiert, denen man sich mit noch stärkerer Professionalisierung stellen wird müssen. Die ´Arbeitsgemeinschaft der Verwalter der Kranken- und Wohlfahrtsanstalten Wiens´ kann dabei kompetent und wesentlich unterstützen. Und dazu brauchen wir sie!“^{xvi}.

Eine wesentliche Rolle spielt die BUKO auch bei der Aus- und Fortbildung von KrankenhausmanagerInnen. Sie gründete – lange, bevor andere Institutionen in Österreich damit begannen, Ausbildungen auf dem Sektor Krankenhausmanagement anzubieten – im Jahr 1982 das „Österreichische Institut für Krankenhausbetriebsführung (ÖIK)“^{xvii}^{xviii} und ist nach wie vor Träger dieser wesentlichen und hervorragenden Aus- und Fortbildungseinrichtung.

Ausblick

Es ist noch nicht allzu lange her, dass Krankenhäuser nicht geführt, nicht gemanagt, sondern als sozusagen soziale Einrichtungen „verwaltet“ wurden. In manchen deutschsprachigen Berufsbezeichnungen (z. B. Verwaltungsdirektor, Krankenhausverwalter) findet sich dieses überholte Bild nach wie vor. Aber schon seit langem ist auch in öffentlichen Spitälern der Schritt vom reinen „Verwalten“ zum Führen und Managen getan worden, wenn auch manchmal nur halbherzig und nicht mit allen erforderlichen Konsequenzen. Es ist allerdings zu erwarten, dass gerade im öffentlichen Bereich die Prinzipien des „New Public Management“^{xix} vermehrt eingesetzt werden. Die weiterhin absehbaren Veränderung im Anspruchsverhalten

der Bevölkerung, vor allem auch die ständig steigende Anzahl an älteren Personen in vielen Ländern Europas, ferner die dadurch auf das Gesundheitswesen und als seinem Spitzenbereich auf das Krankenhaus zukommenden weiteren Anforderungen – und das bei vermutlich nicht steigenden, sondern eher zumindest stagnierenden finanziellen Möglichkeiten der Staatshaushalte und der Krankenkassen – lassen dies erwarten. Der Beruf KrankenhausmanagerIn wird somit auch in Zukunft ein herausfordernder, spannender und damit erfüllender sein.

Literatur und Links:

ⁱ Wikipedia® – die freie Enzyklopädie.

ⁱⁱ Eichhorn, S. (1975): Krankenhausbetriebslehre – Theorie und Praxis des Krankenhausbetriebes, Band I. 3. Aufl., Stuttgart [...].

ⁱⁱⁱ Heuschen, W.: Mehr Marktwettbewerb in der gesundheitlichen Versorgung? In: Hospital 2/2008.

^{iv} Eichhorn, S., Schmidt-Rettig, B. (2001): Krankenhausmanagement – Zukünftige Struktur und Organisation der Krankenhausleitung. Stuttgart, New York.

^v Schaffler, R.: Die Zinnsoldaten – Vom Wesen der Qualitätsarbeit. In: QUALITAS 4/2002.

^{vi} www.vkd-online.de

^{vii} Selbmann, H-K.: Golden Helix Award 2007. In: QUALITAS 4/2007.

^{viii} EVKD-Seminar – Rückblick. In: Hospital 1/2008.

^{ix} Hauke, E., Spängler H-P. (2007): Die besonderen Rahmenbedingungen des Gesundheitswesens. In: Holzer, E., Bauer, H., Hauke E. (Hg.): Wirkungsgelitetes Ressourcenmanagement in öffentlichen Gesundheitsbetrieben. Wien.

^x Hradsky, J.: Die Geschäftsführung des Krankenhauses braucht Generalisten! In: Hospital 3/2006.

^{xi} www.evkd.eu.org

^{xii} www.myhospital.eu

^{xiii} www.evkd-kongress2008.eu

^{xiv} Koller, N.: Bundeskonferenz der Krankenhaus-Manager Österreichs (BUKO). In: ÖKZ 7/8/2005.

^{xv} Hradsky, J.: The Austrian Association of Hospital Managers. In: Hospital 1/2008.

^{xvi} Reinagl, W.: Wozu brauchen Krankenhausverwalter eine Arbeitsgemeinschaft. In: 50 Jahre Arbeitsgemeinschaft der Verwalter der Kranken- und Wohlfahrtsanstalten Wiens, ÖKZ-Extra, 2006.

^{xvii} www.oeik.at

^{xviii} Brunnsteiner, W.: Das Institut für Krankenhausbetriebsführung. In: Hospital 1/2006.

^{xix} Holzer, E., Bauer, H., Hauke E. (Hg.) (2007): Wirkungsgelitetes Ressourcenmanagement in öffentlichen Gesundheitsbetrieben, Wien.