

Neue Wege für die Prozess- und Ressourcensteuerung im Gesundheitssystem durch Gesundheitsziele und Qualitätsmanagement

VON GUIDO OFFERMANN

Assoz. Prof. Dr. habil. Guido Offermanns
Alpen-Adria-Universität Klagenfurt
Österreich



Veränderungsprozesse einzuleiten ist eine Herausforderung für die Verantwortungsträger im Gesundheitswesen, an der kein Weg vorbeiführt. Traditierte Strukturen und Abläufe werden schon heute nicht – geschweige denn in Zukunft – den Anforderungen gerecht. Die engeren, finanziellen Rahmenbedingungen bewirken darüber hinaus eine Steigerung der Effektivität und Effizienz der Gesundheitsversorgung. Weiters haben sich auch die Erwartungen der Bevölkerung sowie die Ansprüche der Patienten gewandelt. Sie sind sowohl anspruchsvoller also auch wissender geworden. In manchen Ländern gab es bereits Bestrebungen und Anstrengungen zu Reformen, welche zum Teil auch umgesetzt wurden. Meist bezogen sich diese auf die Finanzierung, das Entgeltsystem, auf die Eigenständigkeit und Führung der Krankenhäuser und auf innerbetriebliche Steuerungssysteme. Manche stellten sich zumindest teilweise als erfolgreich heraus, andere bedurften dringender Nachjustierungen. In der Regel betrafen diese Reformansätze einzelne Aspekte und Themen des Gesundheitswesens und orientierten sich nicht am Erfolg des gesamten Systems. Es mangelte dabei sowohl an konkreten Perspektiven wie auch an Mut.

Anders verhält es sich mit dem neuen Ansatz einer Reform des Gesundheitssystems durch system- und zielgruppenorientierte Gesundheitsziele und einer neuen Form des Qualitätsmanagements für Gesundheitsorganisationen. Dabei geht es um einen umfassenden Ansatz zur Steuerung im Gesundheitssystem, der sich an den Ergebnissen der Prozesse orientiert und sowohl qualitative als auch quantitative Ziele mit einbezieht. Es werden innovative Steuerungsinstrumente entwickelt, die sich auf Public Health und die Betriebswirtschaftlehre stützen.

Sinnvollerweise wird die Thematik dreidimensional angegangen: also auf der Makro-, Meso- und Mikroebene. Zusätzlich werden nicht nur die Gesundheitspolitik, sondern alle weiteren betroffenen Politikbereiche sowie die entsprechenden Wissenschaftsdisziplinen, dem Ansatz »Health in all Policies« folgend, zum Handeln aufgefordert, denn nur durch deren Zusammenwirken kann eine tatsächliche Verbesserung des Gesundheitszustandes der Bevölkerung erreicht werden. Dieser neue Ansatz folgt der Erkenntnis, dass Gesundheit von vielen Aspekten, welche nicht im Einflussbereich des Gesundheitssystems liegen, beein-

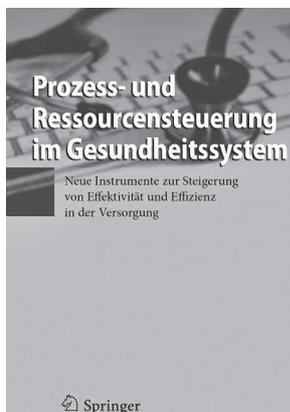
Abstract

NEW DIRECTIONS OF PROCESS AND RESOURCE MANAGEMENT IN HEALTHCARE

Initiating change processes is the challenge faced by decision-makers in healthcare. Traditional structures and procedures do not meet the requirements of today any more — let alone those of the future. Moreover, increasing financial constraints necessitate that the effectiveness and efficiency of healthcare provision is improved. The expectations of the population and the demands of the patients have changed.

In addition to health policy, all other policy areas as well as the related scientific disciplines need to take action in line with the »Health in all Policies« approach. The contribution made by all healthcare services to overall life expectancy only amounts to 20 percent at most. In particular, social aspects, such as education, social stratum, employment opportunities and migration background, play a much more significant role. These findings are in total contrast to current practices in the healthcare system with its strong focus on acute care (»medicalisation of society«). Hospitals need to see themselves more and more as »health companies« that increasingly compete for scarcer resources. In the future, intensifying competition will focus more on the quality of care along with radical changes in personnel management. Counterproductive professional hierarchies will be replaced by process-oriented teams. In this context, existing quality management activities need to be critically appraised and consistently oriented to the needs of patients and employees. What is good must be maintained and what makes sense needs to be integrated vigorously.

Das neue Buch zum Thema



GUIDO OFFERMANN

PROZESS- UND RESSOURCENSTEUERUNG IM GESUNDHEITSSYSTEM – NEUE INSTRUMENTE ZUR STEIGERUNG VON EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ IN DER VERSORGUNG

Springer Verlag, ISBN 978-3-642-18431-4 (auch als E-Book erhältlich), 2011

Das Buch behandelt die aktuelle Steuerungsproblematik im Gesundheitssystem auf Makro-, Meso- sowie Mikroebene und richtet sich an Studierende, Health Professionals, politische Entscheidungsträger, an die Wissenschaft sowie die interessierte Öffentlichkeit.

Es wird ein Bezugsrahmen für notwendige Veränderungen im System geliefert, aus dem dann Anforderungen an ein modernes Krankenhausmanagement abgeleitet werden. Zudem wird die Wirksamkeit der unterschiedlichen im Krankenhaus eingesetzten Qualitätsmodelle untersucht. Die Qualität der Behandlung wird als zukünftig entscheidender Parameter im Krankenhauswettbewerb identifiziert. Gezeigt wird, welche Konzepte und Schritte notwendig sind, um ein wirksames Qualitätsmanagement einzuführen. Im Mittelpunkt steht dabei die Ergebnis- und Mitarbeiterorientierung. Zudem wird ein Konzept zur Gesundheitszielentwicklung erarbeitet, welches es erlaubt, gezielt die Gesundheit einzelner Bevölkerungsgruppen zu fördern. Leitmotiv des Buches ist die Steigerung der Wertschöpfung für die Patienten und anderer Nutzer des Systems sowie die Befähigung der Mitarbeiter, bestmögliche Qualität zu bieten.

per werdenden Ressourcen stehen. Die Qualität der Leistungen rückt somit in das Zentrum eines sich verstärkenden Wettbewerbs, und der Umgang mit dem Personal wird sich drastisch verändern. Kontraproduktive professionelle Hierarchien werden durch prozessorientiert arbeitende Teams abgelöst. Die auch zukünftig wichtige, wenn auch veränderte Rolle der Krankenhäuser kann nur dann befriedigend erfüllt werden, wenn diese von einem systemorientierten Management gesteuert werden, welches allerdings erst ausgehend vom derzeitigen Entwicklungsstand weiter implementiert werden muss. Dieses zukünftige Management wird sich allerdings eines Qualitätsmodells bedienen müssen, das derzeit noch nicht entwickelt ist und sich integrativ in das bestehende System einfügen muss. Dabei gilt es auch die bisherigen Aktivitäten des Qualitätsmanagements kritisch zu hinterfragen und konsequent auf die Bedürfnisse von Patienten und Mitarbeitern neu auszurichten. Gutes muss bewahrt und Sinnvolles konsequent integriert werden.

Somit bedarf das Gesundheitssystem einer umfassenden Weiterentwicklung, was auch allen Akteuren bewusst ist. Aus unterschiedlichen Gründen werden traditionelle Strukturen und Abläufe bisher jedoch weitergeführt. Der neue Ansatz bietet innovative, erstmals angedachte und ausgearbeitete Lösungen an, um fit für die Zukunft zu werden. Es gilt nun diesen Ansatz zu diskutieren, zu konkretisieren und folgend richtig umzusetzen. ■

flusst wird. Der Beitrag aller Leistungen des Gesundheitssystems zur durchschnittlichen Lebenserwartung beträgt nur maximal 20 Prozent. Insbesondere soziale Aspekte wie Bildung, Schichtzugehörigkeit, Arbeitsmöglichkeiten und Migrationshintergrund spielen hier eine viel bedeutendere Rolle. Nur durch eine Zusammenarbeit aller Politikbereiche können hier tiefgreifende Veränderungen erreicht werden. Dieser Befund steht im völligen Gegensatz zur momentan gelebten Praxis im Gesundheitssystem, die durch eine stark akut-medizinische Vorgehensweise geprägt ist (»Medikalisierung der Gesellschaft«).

Die Überlegungen zu diesem neuen Ansatz orientieren sich konsequent an der Wertschöpfung für die Patienten. Die zu beobachtende »Medikalisierung des Lebens« mit ihrer stark akut-medizinischen Vorgehensweise wird berechtigterweise als nicht zukunftsweisend angesehen. So wird die Rolle der Patienten neu definiert, die selbst wesentlich und aktiv zur Verbesserung ihres Gesundheitszustandes beitragen sollen. Um dies auch praktisch umzusetzen, bedarf es nicht nur eines weiteren Umdenkens, sondern auch umfassender und breiter angelegter Maßnahmen. Die unterschiedlichen Betrachtungsweisen und Interessen der Akteure des Gesundheitssystems wirken sich teilweise erschwerend auf Veränderungsmaßnahmen aus. Erst das Verständnis der unterschiedlichen Sichtweisen schafft die Grundlage für evolutionäre Strategien und daraus resultierende Entwicklungen. Dabei wird die Betriebswirtschaftslehre wohl eine wichtige Rolle, jedoch zweifellos nicht die »erste Geige« spielen. Ihre Aufgaben sind in einem weiten sozialen Konzept zur Beurteilung, Bewertung und Bestimmung der Inhalte und Zielrichtungen des Gesundheitswesens eingebettet.

In Anbetracht der finanziellen Rahmenbedingungen um Priorisierung der Ressourcenallokation, die anhand von zu entwickelnden Zielen vorgenommen werden soll, ist ein gesellschaftlicher Diskurs zu erwarten. Dadurch soll einer drohenden – und zweifellos nicht erstrebenswerten – Rationalisierung vorgebeugt werden. Themen wie »soziale Gerechtigkeit« und »Gleichheit beim Zugang zum Gesundheitssystem« sind in unserer Gesellschaft von hoher Bedeutung.

Insbesondere die Krankenhäuser müssen sich heute immer mehr als »Gesundheitsunternehmen« verstehen, welche zunehmend im Wettbewerb um die knap-