

In Zukunft effektiver zusammenarbeiten

Krankenhäuser zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Starre Strukturen oder knappe Budgets treffen auf vielfältigen Wandel. Wo liegen die Hebel für erfolgreiche Veränderung?

Die digitale Transformation ist kein Naturgesetz, was das Krankenhauswesen unkremplein wird. Sie bietet aber Chancen für bessere Medizin, effektivere Prozesse oder zufriedenerer Mitarbeiter und Patienten. Chancen finden sich zunächst in den häufig beklagten bestehenden Verhältnissen. Beispielsweise im produktiven Konflikt zwischen guter Medizin und unzulänglichen Prozessen und Strukturen. Dort beginnt die Zukunft. Ärzte, die mit Alltagsabläufen und Zukunftsperspektiven zufrieden sind, können ihre Zeit und Energie guter Medizin widmen. Sie sind vermutlich auch die besseren Ärzte. Welche Themen bei der Suche nach Chancen besonders auffallen, darüber gibt eine Studie unter jungen Klinikärzten Auskunft.

Das Kaninchen vor der Schlange?

Im Rahmen der Studie „Zukunft Krankenhaus – Was uns zufrieden macht, was uns stört, was wir uns wünschen“ wurden Ende 2017 etwa 50 Klinikärzte unterschiedlicher Fachrichtung aus großen und mittleren Krankenhäusern zu drei Themen befragt: Prozesse und Zusammenarbeit, Arbeitszufriedenheit & Qualität der Weiterbildung, Krankenhaus der Zukunft.

Zusammenfassend kristallisieren sich drei Handlungsfelder heraus:

- mehr Zeit für Patienten einsetzen (und nicht primär Fallzahlen optimieren);
- schnellere und effektivere patientenorientierte Prozesse. Beispielsweise gemeinsame Organisation der Arbeit zwischen Ärzten und Pflege, ohne starre Funktionstrennung;
- mehr interdisziplinäre Zusammenarbeit, auch mit niedergelassenen Ärzten. Ebenfalls häufig genannt wurde die hohe Arbeitsbelastung. Neben tatsächlichem



Welche Themen sind für das „Krankenhaus der Zukunft“ vordringlich?

Personalmangel dürfte ein Teil des Problems auf einem wenig ausgeprägten Prozessmanagement und eher starren Führungsstrukturen beruhen.

Überraschend sind die Befunde für erfahrene Klinik-Manager vermutlich nicht. Überraschend ist eher, dass diese Themen vielerorts dennoch nicht offensiv angegangen werden, jedenfalls nicht in der Wahrnehmung der Befragten. Darin scheint der eigentliche Handlungsbedarf zu liegen. Trotz schwieriger Randbedingungen, es gibt Gestaltungsspielräume für bessere Prozesse und zufriedenerer Mitarbeiter.

Medizin gut – Führung weniger befriedigend

Erfreulich ist die Einschätzung, dass Patienten überwiegend die „bestmögliche Versorgung“ erhalten. Diese Auffassung vertreten über 85% der Teilnehmer. Das schließt offensichtlich nicht aus, dass bei der Wahl der Diagnostik oder Therapie das Wohl der Patienten nicht immer an erster Stelle steht. Jedenfalls sieht das ein Drittel der Teilnehmer kritisch. Am negativsten werden (zu lange) Wartezeiten der Patienten bewertet.

Die Wirtschaftlichkeit von Krankenhäusern ist neben der Versorgungsqualität (und der lokalen Verfügbarkeit medizinischer Leistungen) das beherrschende Thema in der öffentlichen Diskussion über das stationäre Gesundheitswesen. Umso irritierender erscheint es da, dass zwei Drittel der Befragten die Meinung teilt, dass ihre Klinik „eher nicht“ oder „überhaupt nicht“ effizient arbeitet. Der Fokus auf Kosten und Erlösen seitens der Verwaltung trifft auf die Wahrnehmung



mangelnder Transparenz von Kosten und Leistungsdaten in der jeweiligen medizinischen Abteilung. Da klafft eine gravierende Verständigungslücke zwischen Verwaltung und ärztlichem Dienst. Ein Kommentar aus der Umfrage formuliert das noch etwas genereller: „Unverständnis gegenüber den Arbeitsabläufen des jeweiligen anderen“.

Beim genaueren Blick auf organisatorische Aufgaben („Wie zufrieden sind Sie mit nachfolgenden Abläufen und Funktionen?“) gibt es Unterschiede. Während die Planung elektiver Behandlungen offensichtlich recht gut klappt, sind die Befragten mit der patientenbezogenen Dokumentation, der Organisation der Ambulanz sowie den Abläufen auf Station

überwiegend weniger bis gar nicht zufrieden. Auch das Entlass-Management läuft für 56% unbefriedigend.

Generelle Zufriedenheit durchwachsen

Gefragt nach der generellen Zufriedenheit, hätte man unter jungen Klinikärzten vielleicht positivere Werte erwartet: Nur knapp 60% sind (sehr) zufrieden, 40% sind es nicht. Ein neuralgischer Punkt ist die Ausbildung. Die befragten Assistenzärzte sind mit der gebotenen Ausbildungsqualität in der Klinik generell „eher weniger zufrieden“ oder „nicht zufrieden“. Das bezieht sich u. a. auf die konsequente Orientierung am Ausbildungskatalog, die Einweisung an medizinischen Geräten, das Anlernen von diagnostischen Fähigkeiten sowie auf Feedback zum eigenen Leistungsstand.

Digitalisierungs-Chancen nutzen

Im abgefragten Bild des Krankenhauses der Zukunft mischen sich vermutlich verschiedene Aspekte. Ausgemerzte Defizite, Chancen der Digitalisierung (vernetzte Informationsnutzung, Big Data, künstliche Intelligenz) sowie das ärztliche Ideal von guter Medizin und Patientenversorgung. Wenig überraschend ist es, dass die Liste verbesserungswürdiger Prozesse und Führungspraktiken recht lang ausfällt. Der größte Bedarf gegenüber heute wird im Umgang mit Kapazitäts- und Personalengpässen gesehen sowie in der Einführung der Elektronischen Patientenakte. Weitere Ansatzpunkte, die von etwa 50% für sehr wichtig gehalten werden: Klinik-IT, Transparenz, die Offenheit, über Fehler und Ursachen zu sprechen oder Spielregeln für die Zusammenarbeit mit Nachbargemeinschaften. Das Thema Zusammenarbeit zieht sich wie ein roter Faden durch die Themen. Hinsichtlich der Digitalisierung werden in den Kommentaren auch Befürchtungen geäußert, dass sich die Dinge in die falsche Richtung entwickeln könnten, vor allem in der Kommunikation: „Noch weniger Kontakt zwischen Ärzten und Patienten.“ Auf die positiv gestellte Frage nach den wichtigsten Zukunftsthemen des Krankenhauses werden drei dominante Handlungsfelder deutlich:

- interdisziplinäre Zusammenarbeit,

- digitale Patientenakte und elektronischer Informationsaustausch und
- Zusammenarbeit mit niedergelassenen Ärzten.

Sinnvolle Empfehlung für die Zukunft

Auch künftig lebt das Krankenhaus von seinen Mitarbeitern und der Zusammenarbeit untereinander – mehr als von neuen medizinischen Methoden oder digitalisierten Prozessen. Motivierte Ärzte beeinflussen mit Kompetenz und Zuwendung gelingende Prozesse von Heilung oder Genesung ihrer Patienten maßgeblich (und vermutlich auch die Kosten).

Jüngeren Ärzten und Pflegepersonal aussichtsreiche Perspektiven zu bieten, müsste also eine vorrangige Aufgabe von Klinikleitungen sein, zumal qualifizierte Bewerber ein knappes Gut sind. Ausreichend werden diese Perspektiven nur, wenn der klinikinterne Handlungsstau aufgelöst wird. Ob Ausbildungsqualität, Strukturthemen, organisatorische Mängel oder der zaghafte Aufbruch in die Digitalisierung von Prozessen und Medizin – ohne Kreativität und das Wagnis, neue Wege zu beschreiten, wird sich wenig bewegen.

Ein praktikables Vorgehen wäre es, konkrete Probleme in überschaubaren, abgegrenzten Bereichen anzupacken und dabei vor „radikalen“ Lösungen nicht zurückzuschrecken. Übergreifende Lösungen können dann entlang weniger Leitlinien nach und nach entstehen, orientiert an einem gemeinsam entwickelten positiven Zukunftsbild.

Engagierte Verbündete für solchermaßen begrenzte und ambitionierte Vorhaben finden sich unter jüngeren, aber schon etwas erfahrenen Ärzten. Neben Zeit erfordert manche Strukturanpassung auch Geld. Simple Kosten-Nutzen-Rechnungen funktionieren oft nicht. Hier ist Mut zum Risiko gefragt. Aber auch Vertrauen in die handelnden Personen, im Sinne des gemeinsamen Ganzen schon das Richtige zu tun.

Reinald Wolff
Geschäftsführer
Schmid & Wolff,
Management Consultants,
Herrenberg
www.schmid-wolff.de
www.krankenhaus-consult.de

