

## **15. Münchner Klinik Seminar am 10. und 11. Februar 2014**

### **Zur Neuordnung des Klinikmarktes 2014 ff. und Auf dem Weg zum „sicheren“ Krankenhaus**

#### **Zusammenfassung und Schlussfolgerungen von Prof. Heinz Lohmann**

##### **1. Herausforderungen**

Die Krankenhauslandschaft ist mehr denn je im Umbruch begriffen. Die Veränderungen haben sich bereits in den vergangenen 15 bis 20 Jahren abgezeichnet. Die Gesundheitswirtschaft insgesamt folgt damit dem Trend in anderen Branchen. Die drei wesentlichen Treiber der Veränderungen sind der zunehmende Kostendruck auf Grund der aufgehenden Schere zwischen steigender Nachfrage nach Gesundheitsleistungen und begrenzten Mitteln aus dem Sozialtransfer, die wachsenden Qualitätsansprüche basierend auf der sich entwickelnden Patientensouveränität und die Notwendigkeit, die sich verändernden Ansprüche der knapper werdenden Mitarbeiter zu erfüllen. Die Gesundheitspolitik wird durch diese Fakten getrieben und reagiert darauf. Die Koalitionsvereinbarung der neuen Bundesregierung macht das ganz deutlich. Die Vorhaben zum Krankenhausbereich, zur Qualitätsoffensive und zu den Personalregelungen belegen diese These eindeutig. Krankenhäuser müssen in der Zukunft Jahr für Jahr die Produktivität rund 3% steigern, die Qualität verbessern und flexible Arbeitsplätze bieten.

##### **2. Rahmenbedingungen**

Die neue Bundesregierung hat im Koalitionsvertrag vorgesehen, insbesondere auch den Krankenhausesektor umfassend zu reorganisieren. Zwei Themen sollen dabei zuvorderst im Fokus stehen: die Qualität und die Menge. Es ist damit zu rechnen, dass die Krankenhausfinanzierung künftig auch die Qualitätsaspekte berücksichtigt. Zudem wird versucht werden, die Strategie fast aller Krankenhäuser zu unterlaufen, die die Behandlungsfälle weiter steigern wollen. Auch im Personalbereich, insbesondere in der Pflege, sind dirigistische Maßnahmen zu erwarten. Insgesamt schwankt die politische Diskussion zwischen „Plan“ und „Markt“. Nicht wahrscheinlich

ist, dass mehr Geld aus Transferleistungen ins Gesundheitssystem fließen wird. Das gilt in besonderer Weise auch für die Investitionsmittel. Dieses Thema ist in der Koalitionsvereinbarung ausgespart worden. Eine Bund-/Länder-Arbeitsgruppe soll bei der anstehenden Krankenhausreform die Entscheidung der Beteiligten in dem Gesetzgebungsprozess sicher stellen. Es bleibt abzuwarten, ob dabei etwas Grundlegendes herauskommt. Die gesetzliche Krankenversicherung sieht Selektivverträge als Chance im sich weiter verschärfenden Wettbewerb der Krankenkassen. Innovative Industrie- und Serviceunternehmen entwickeln neue Geschäftsmodelle zur Zusammenarbeit mit Gesundheitsanbietern, um durch Systempartnerschaften eine nachhaltige Kooperation mit Vorteilen für beide Seiten trotz anhaltender Knappheit der finanziellen Ressourcen zu erreichen.

### **3. Modernisierungsfelder**

Die Krankenhausstruktur ist dringend veränderungsbedürftig. Angesichts der dramatischen Herausforderungen ist es besonders wichtig, die vorhandenen Überkapazitäten abzubauen, um die knappen Finanzmittel aus dem Sozialtransfer gezielter einsetzen zu können. Kliniken müssen sich auch in Zukunft darauf einstellen, dass die Politik sich zwischen den Steuerungsinstrumenten „Markt“ und „Plan“ bewegen wird. Die Anreize des Finanzierungssystems müssen künftig stärker Aspekte der Qualität berücksichtigen, um nicht im internationalen Vergleich gegenüber anderen Ländern weiter abzurutschen. Das zur Verfügung stehende Geld insgesamt reicht aus, muss aber präziser platziert werden. Dazu kann ein gesellschaftlicher Diskurs hilfreich sein. Ganz wichtig ist im weiteren Konzentrationsprozess auf dem Gesundheitsmarkt, im besonderen auf dem Kliniksektor, die Interessen der Patienten zum Durchbruch kommen zu lassen. Dabei geht es auch um „Excellence in Menschlichkeit“. Die Industrie kann bei diesen Veränderungen hilfreich sein, indem sie den Gesundheitsexperten ermöglicht, sich ganz auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Ärzte, Pflegekräfte und sonstige Therapeuten müssen jetzt mit den ökonomisch geprägten Managern intensiv an der Angebotsstruktur und den Behandlungsprozessen der Krankenhäuser in Verbindung mit externen Partnern arbeiten. Sie benötigen Systempartner, die sich um „den Rest“ kümmern. Industrie- und Serviceunternehmen müssen dazu neue Geschäftsmodelle entwickeln, die auch die Risikoteilung mit einbeziehen.

#### **4. „Hygienerenaissance“**

Die Bedeutung der Hygiene als zentrales Element für ein „sicheres“ Krankenhaus hat vor dem Hintergrund einer Reihe von medienwirksamen „Skandalen“ in der letzten Zeit enorm zugenommen. Objektiv wirkt insbesondere die Demographie mit in der Folge älter werdenden Patienten Problem verschärfend. Hinzu kommen Resistenzen auf Grund irrationalen Antibiotikaeinsatzes. Der Gesetzgeber reagiert insbesondere auf die öffentlichen Diskussionen mit Verschärfung des Infektionsschutzgesetzes. Es wird erheblicher personeller und finanzieller Ressourcen bedürfen, um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Deshalb ist ein professioneller Umgang mit dem Thema Hygiene der Schlüssel für künftigen Erfolg. Insbesondere ist es wichtig, Mitarbeiter durch Schulung zum Hygiene bewusstem Handeln zu veranlassen. Die Einhaltung einfacher Regeln kann dabei große Effekte erschließen. Wichtig ist es, nachhaltige Programme zu realisieren, um kurzfristigen „Strohfeuer“-Aktionismus zu vermeiden.

#### **5. Transparenz**

Die Erwartungen der Patienten nach einem „sicheren“ Krankenhaus nehmen deutlich zu. Gleichzeitig sind auch steigende externe Ansprüche von Partnern, wie Forderungen von Versicherern, zu erfüllen. Patientensicherheit sollte deshalb zu einem wichtigen Unternehmensziel und Teil der im Krankenhauswettbewerb erforderlichen Qualitätsoffensive werden. Sie gehört in ein Gesamtprogramm zur Modernisierung von Kliniken, um künftig hervorragende Medizin zu bezahlbaren Preisen bei guten Arbeitsbedingungen zu realisieren. Das kann nur wirksam werden, wenn alle Kräfte aktiv an diesem umfassenden Veränderungsprozess arbeiten und die Ergebnisse für die interessierte Öffentlichkeit transparent gemacht werden.