

Editorial

Veränderungsprozesse in der Kliniklandschaft



Es wird kaum eine Klinik in Deutschland geben, die nicht darüber nachdenkt, wie sie zukünftig noch wirtschaftlich

erfolgreich sein wird. Immer häufiger kommt es zu Fusionen und Übernahmen, allerdings werden in einem gewissen Umfang auch Krankenhäuser geschlossen, im Jahre 2016 sieben Häuser, im Jahr 2017 sechs Schließungen bis zum Monat Mai. Übernahmen und Fusionen ergeben allerdings nur dann Sinn, wenn sie gut vorbereitet sind, einerseits hinsichtlich der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, andererseits bezogen auf die Unternehmenskultur und die Identifikation der Mitarbeiter/-innen mit dem neuen Unternehmen. In diesem Kontext müssen im Rahmen eines Changeprozesses mit allen Beteiligten eine Strategie für eine erfolgreiche Zukunft erarbeitet und die entsprechenden Ergebnisse umgesetzt werden. Es ist jedoch nicht damit getan, dass unrentable Krankenhäuser in Facharztzentren umgewandelt werden. Dies hatte unlängst die KBV angeregt, wobei dieser Vorschlag letztlich auf ein Gutachten des Sachverständigenrates im Gesundheitswesen aus dem Jahre 2014 zurückgehen dürfte. Dort waren bereits lokale Gesundheitszentren zur Diskussion gestellt worden. Dies hilft jedoch nur in Einzelfällen im ländlichen Bereich.

Prof. Dr. Bernd Halbe

NRW-Klinikmarkt in Bewegung:

Rhein-Kreis Neuss und Hochsauerlandkreis auf Fusionskurs

René Adler

Nordrhein-Westfalen hat nicht nur die meisten Anträge an den Krankenhaus-Strukturfonds gestellt (s. KMi 13/17). Im bevölkerungsreichsten Bundesland, das die Krankenkassen seit Jahren als Paradebeispiel für stationäre Überversorgung anprangern, bahnen sich auch zwei größere Fusionen an. Eine betrifft den Rhein-Kreis Neuss, die andere den Hochsauerlandkreis. Zu Schließungen soll es allerdings nicht kommen.

In Neuss hat der Kreistag nach Millionenverlusten heimischer Krankenhäuser beschlossen, eine Rhein-Kreis Neuss Kliniken gG-

mbH in kommunaler Trägerschaft zu gründen. Alleiniger Gesellschafter ist der Kreis. Die Gründung erfolgte rückwirkend zum 1. Januar. CDU, FDP, UWG/Die Aktive, Freie Kreistagsfraktion, Piratenpartei und Zentrum stimmten für die Verwaltungsvorlage, SPD, Grüne und Linke dagegen. Bisher waren die Häuser in Grevenbroich und Dormagen, die zuletzt erneut 5,8 Millionen Euro Verlust machten, wie ein Eigenbetrieb in der Kreisverwaltung geführt worden. Die Politiker entschieden sich auch für die Erweiterung der gGmbH durch die beiden Kreis-Seniorenheime in Grevenbroich und Korschenbroich zum 1. Ja-

In dieser Ausgabe

NRW-Klinikmarkt in Bewegung:

Rhein-Kreis Neuss und Hochsauerlandkreis auf Fusionskurs 1-4

Köpfe..... 3

Welche Forderungen Laumann hinterlässt

Beschwerdemanagement in Kliniken oft unzureichend 4-6

MB kritisiert Schwellenwert:
Nur 110 Kliniken sollen zur „Kritischen Infrastruktur“ gehören..6-7

Krankenhausfinanzierung:

Kasse bietet Geld gegen Mitspracherecht8-9

Politik-Infos.....9-10

Führen im Wandel:

Die Führungskraft 4.0 und das „Generationenproblem“ 11-12

Rechts-Update:

Anspruch des Krankenhauses als Nothelfer auf Zahlung der Behandlungskosten..... 13-14

Markt-Infos/Veranstaltungen..14-15

Termine/Bücher/Video-Tipp 16

Führen im Wandel:

Die Führungskraft 4.0 und das „Generationenproblem“

Pia Drauschke und Stefan Drauschke

Wie oft hat man schon Studien und Veröffentlichungen gelesen über die verschiedenen Generationen im Arbeitskontext von den „Baby-Boomern“ aus den



Dr. med. Stefan Drauschke (stefan.drauschke@nexthealth.de), Senior Coach DBVC, Moderator, Trainer und Berater. Gründer der GÖK Consulting AG und der NextHealth GmbH. Spezialist für Change-Management, Führung, Strategie und Großgruppenkonferenzen. Dozent für Change-Management in Dresden und Innsbruck; www.goek-ag.de; www.nexthealth.de

Foto: Drauschke

1960iger Jahren bis zu den Generationen X, Y und Z (die „Digital Natives“) mit ihren Bedürfnissen, Besonderheiten und Konfliktpotentialen unter- und miteinander.

Ja, alle genannten Generationen haben nicht den Zweiten Weltkrieg und zum Glück auch keinen anderen Krieg hier erlebt. Die Grundbedürfnisse der Maslow-Bedürfnispyramide wie Ernährung und Sicherheit sind weitgehend befriedigt in unserem Land und die zunehmende Digitalisierung beeinflusst das Kommunikations- und Arbeitsverhalten mehr und mehr. Wer mit dem Smartphone

sozusagen auf die Welt oder zumindest in das Jugendalter gekommen ist, hat zu modernen Medien ein anderes und deutlich natürlicheres Verhältnis als Leute früherer Generationen, die diese Errungenschaften eher als Mittel zum Zweck betrachten. Doch spätestens, wenn Sie in der Bahn sitzen und sich umschauen und wahrnehmen, wie mindestens 90 Prozent aller Fahrgäste aller Altersstufen gebannt auf ihre Smartphones starren und dort bewegte Bilder oder Fotos anschauen, Texte lesen oder Nachrichten schreiben – anstatt sich zu unterhalten oder die Gegend oder die Muße zu genießen – wird klar, dass sich doch einiges geändert hat in den letzten Jahren. Oder ist gerade das vielleicht normal?

„Die heutige Jugend ist von Grund auf verdorben. Sie ist böse, gottlos und faul. Sie wird niemals so sein, wie die Jugend vorher und es wird ihr niemals gelingen, unsere Werte zu erhalten.“

Das ist nicht eine Headline eines konservativen Provinzblattes, sondern die Inschrift auf einer babylonischen Tontafel, die mind. 3.000 Jahre alt ist. Und wenn ein Problem bereits seit 3.000 Jahren besteht, ohne dass es eine Lösung zu geben scheint, gibt es vielleicht gar keine Lösung! Diese schöne Geschichte gibt der geniale Paul Watzlawick zum Besten auf einem Vortrag „Wenn das Problem die Lösung

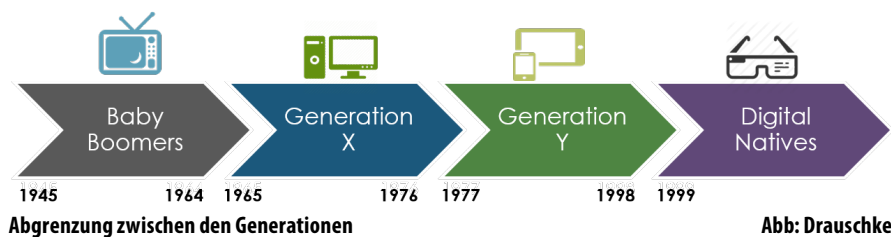
ist“ in Stuttgart im Jahr 1987 (auf youtube zu finden).

Die gute Nachricht und dazu passende Botschaft aus der Neuzeit liefert eine Studie der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) des Bundesarbeitsministeriums für Arbeit und Soziales „Wertewelten Arbeiten 4.0“, die Anfang 2016 vorgestellt wurde. Diese räumt auf mit den weit verbreiteten Vorurteilen zu den benannten Generationen. Die INQA hatte 1.200 Tiefeninterviews mit Beschäftigten aller Altersgruppen durchgeführt und kommt zu folgendem Kernergebnis: Das Klischee-Denken über die jeweiligen Generationen und ihre Wertevorstellungen ist nicht nachvollziehbar. Viel eher sind stattdessen die individuellen Wertvorstellungen eines jeden Einzelnen ausschlaggebend dafür, wie Arbeitnehmer ihre Arbeitswelt bewerten – und nicht der soziodemografische Background: „Der Mensch bleibt Mittelpunkt – bei allem technischen Fortschritt“.

Innerhalb der Befragung zeichneten sich sehr unterschiedliche Wertewelten ab, die die Pluralität der Erwerbstätigen illustrieren. So wurden ein großes Sicherheitsbedürfnis, der Wunsch nach Freiheit und Flexibilität und die Suche nach Sinn oder die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf häufig genannt. Diese Vielfalt der Wertewelten verdeutlicht anschaulich die Notwendigkeit nach individuellen Lösungen. In der modernen

Arbeitswelt funktioniert das alte Prinzip „one-size-fits-all“ nicht mehr.

Auch aktuelle Semesterarbeiten (Sommersemester 2017) im Modul „Führungspsychologie“ im Masterstudium Wirtschaftspsychologie der FOM in Berlin zum Thema „Generationen und Führung“ bestätigen diesen Eindruck. Die Erkenntnis wurde auch hier deutlich, dass in allen Generationen individuell sehr unterschiedliche Menschen verortet sind und kein Unternehmen sich klischeehaft auf die Besonderheiten einzelner Generationen einstellen kann. Es gibt nicht das Führungs- oder Personalentwicklungsmodell für die Generation X, Y oder Z, sondern Führung ist und bleibt ein individuelles Phänomen zwischen Führenden und Geführten.



Ist das nun eine gute oder schlechte Nachricht? Vielleicht wird es nur ein wenig anstrengender für den einen oder anderen Chef, denn manche müssen umdenken und sich vom Klischee-Denken lösen. Man braucht nicht mehr zu probieren, den spezifischen Ansprüchen einer Altersgruppe gerecht zu werden, vielmehr ist ein neuer eher individueller Führungsstil gefragt. Es geht darum, flexibel auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen, deren unterschiedliche Wertevorstellungen anzuerkennen und die sich eigenständig am Arbeitsplatz bildenden Netzwerke zu fördern oder sogar mit der Einrichtung dualer Betriebs-

systeme (z.B. mit dem Vierschichtenmodell, Quelle: Drauschke/Drauschke/Schade, „Führen im Wandel (2) – Die neuesten Kolumnen über Kommunikation, Führung und Changemanagement“, 2015, medhochzwei Verlag GmbH Heidelberg) aktiv zu gestalten.

Doch was macht die Führungskraft 4.0 heute aus, und worauf sollte sie sich konzentrieren? (Quelle: „Zwölf Thesen zur Führung im digitalen Zeitalter: Was die Führungskraft 4.0 drauf haben sollte“; <http://bit.ly/2tdScgA>)?

Je mehr sich die Technik weiterentwickelt, umso wichtiger sind soziale Kompetenzen und Empathie sowie aktive Beziehungsarbeit. Man kann Menschen nicht alleine über Skype, Trello und E-Mail führen. Letztlich kommt es auf die

traktiv auf viele Menschen. Dabei bleiben Kontrolle, Nachfragen und Feedback nach wie vor adäquate Führungsinstrumente. Gleichzeitig ist die Bindung nicht mehr so hoch wie früher, viele Arbeitnehmer behalten sich jederzeit vor, das Unternehmen wieder zu verlassen, wenn sie etwas vermeintlich Besseres finden.

Schließlich erzeugt jeder Trend auch einem Gegentrend: Je mehr Multitasking, Geschwindigkeit, Vernetzung und ständige allgegenwärtige Verfügbarkeit Einzug in moderne Arbeitswelten halten, umso mehr spielen plötzlich Achtsamkeit, „Mindfulness“ und Meditation für Manager eine Rolle und sind in aller Munde.

Sie merken schon, was da auf Sie als Führungskraft zukommt. Auf die nachfolgenden vier Themen würden wir Ihnen als Führungscoaches raten, sich zu konzentrieren:

1. Klare Ziele bei partizipativer Strategieentwicklung
2. Wertschätzendes Feedback immer und überall
3. Echtes Interesse gepaart mit aktivem Zuhören und hoher sensorischer Sinnesaufmerksamkeit und
4. Hohe authentische Flexibilität.

Beziehung zwischen Führenden und Geführten an, ob gefolgt wird oder nicht. Man muss Menschen mögen, kennen und sich individuell aufeinander einstellen, damit Führung und Bindung im Zeitalter der sozialen digitalen und analogen Netzwerke noch funktionieren.

Zwang und Druck allein haben weitgehend ausgedient, nachdem Mitarbeiter sich ihren Arbeitgeber nicht nur aussuchen, sondern auch vorher über das Netz reichhaltig Insider-Informationen beschaffen können. Attraktive Ziele, Sinn, spannende Aufgaben und ein sicherer Arbeitsplatz wirken at-

Mit diesem Set an Fähigkeiten und Verhaltensweisen sollte es Ihnen gelingen, stets mit verschiedenen Menschen – auch aus verschiedenen Kulturen – mit verschiedenen Einstellungen, Haltungen und Bedürfnissen einen harmonischen „Tanz der Kommunikation“ aufs Parkett zu legen und damit Ihre Ziele als Führungskraft mit hoher Wahrscheinlichkeit und miteinander zu erreichen.

Neue Bücher

Halbe, Bernd; Schmid, Rudolf: Aufsichts- und Verwaltungsrat in Gesundheits- und Sozialunternehmen - Aufgaben, Herausforderungen, Handlungsempfehlungen; 1. Auflage, 2017; ca. 250 Seiten; ISBN: 978-3-86216-369-4; erscheint September 2017; Preis: 79,99 €
weitere Infos: <https://www.medhochzwei-verlag.de/shop/index.php/978-3-86216-369-4-aufsichts-und-verwaltungsrat-in-gesundheits-und-sozialunternehmen.html>

Preusker, Uwe K. (Hrsg.): Lexikon des deutschen Gesundheitssystems; 5., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, 2017; ca. 550 Seiten, Hardcover; ISBN: 978-3-86216-350-2; Preis: 98,99 €
weitere Infos: <https://www.medhochzwei-verlag.de/shop/index.php/lexikon-des-deutschen-gesundheitssystems-978-3-86216-350-2.html>

Impressum

Klinik Markt inside

Herausgeber: Dr. Uwe K. Preusker

Herausgeberbeirat: Daisy Hünefeld; Alexander Schmidtke; Prof. Dr. Christian Schmidt; Prof. Dr. Bernd Halbe

V.i.S.d.P.: Julia Rondot

Chefredakteur: René Adler

stellv. Chefredakteur: Sven C. Preusker
kmi-redaktion@medhochzwei-verlag.de
www.klinikmarktinside.de

Tel. + 49 151 15 28 09 75

Verlag: medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Str. 42/1, 69115 Heidelberg
www.medhochzwei-verlag.de

Bezugsbedingungen: Klinik Markt inside erscheint mit 24 Ausgaben pro Jahr, Abonnement jährl. 635,00 Euro inkl. Versandkosten. Auch als elektronische Ausgabe in der KMi-App erhältlich. Weitere Informationen unter www.klinikmarktinside.de. Das Abonnement verlängert sich zu den jeweils gültigen Bedingungen um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von 8 Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes gekündigt wird.

Vertrieb: medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Straße 42/1, 69115 Heidelberg, Tel. + 49 6221 91 49 6-15, Fax + 49 6221 91 49 6-20, sabine.hornig@medhochzwei-verlag.de
Vervielfältigung nur nach Absprache mit dem Verlag.

Termine

28.-30.08.2017; Juni-Termin ausgebucht – deshalb Zusatztermin! Kopenhagen und Umgebung: G+G-Studienreise Dänemark – Höhere Versorgungsqualität bei weniger Kliniken; Infos und Anmeldung: http://kompart.de/imperia/md/kompart/machen/erlebtes/studienreise-2_dk_flyer_stoerer.pdf

20.-21.09.2017; Hamburg: 13. Gesundheitswirtschaftskongress; Infos: www.gesundheitswirtschaftskongress.de

26.09.2017; Agaplesion Kongresszentrum, Frankfurt am Main: Kongress „Spiritualität – Gesundheit zwischen Digitalisierung und innerer Resonanz“; Infos: www.agaplesion.de/index.php?id=kongress

29.-30.09.2017; Dresden: 6. Dresdner Medizinrechtssymposium – Quo vadis Gesundheitssystem? Infos: www.di-uni.de/medizinrechtssymposium

07.10.-10.10.2017, Himmelpfort bei Berlin: NextHealth Business Retreat; Infos: www.nexthealth.de/content/nexthealth-business-retreat

02.-06.10.2017; USA (Ostküste): Studienreise „State of the Art Telehealth in the USA 2017“; Infos: www.zeb-healthcare.de/USA-studienreise und https://www.zeb-healthcare.de/sites/default/files/zeb.healthcare_usa-studienreise.pdf

09.10.2017; Leipzig: Fachsymposium „Dunkelverarbeitung in der Krankenversicherung“; Infos: www.gesundheitsforen.net/dunkelverarbeitung

12.-13.10.2017; München: 16. Europäischer Gesundheitskongress – „Das Gesundheitssystem gerecht und zukunftsfähig gestalten!“; Infos: www.gesundheitskongress.de

18.10.2017; München: 18. PEG-Fachtagung „Gesundheitswirtschaft im Wandel“; Infos: www.peg-einfachbesser.de

07.-08.11.2017; Berlin: Change Healthcare – den Wandel gestalten; Infos: www.change-healthcare.de

08.11.2017 9.30-16.30 Uhr; Berlin: Platin – Leistungs- und Prozesserfolge im Gesundheitswesen – Anforderungen im digitalen Zeitalter; Programm und Einladung folgen; Anmeldung unter: jst@stupardtpartner.de

Video-Tipp

Video-Interview mit Dr. Thomas Jendges



Im Interview Mit Prof. Christian Schmidt spricht Dr. Thomas Jendges, Geschäftsführer der SLK-Kliniken Heilbronn, unter anderem

über die Herausforderungen für regionale und überregionale Gesundheitskonzerne. Außerdem geht es um die Frage, wie die Zukunft für solche Gesundheitsunternehmen aussieht. Auch die geplanten Investitionen sind Thema des Gesprächs.

Unter <https://www.medhochzwei-verlag.de/nachrichten/videos/video-interviews-2017/interview-mit-dr-thomas-jendges/> können Sie das Video sehen.

Die nächste Ausgabe erscheint am 07.08.2017