

## Editorial

### Zentralisierungstendenz in der Kliniklandschaft



Die Krankenhauslandschaft hat sich bereits in den letzten Jahren erheblich verändert, der große Strukturwandel steht

jedoch sicherlich noch bevor. Es wird aber nicht damit sein Bewenden haben, dass vermeintliche Überkapazitäten abgebaut werden. Vielmehr ist eine grundlegende Strukturreform erforderlich, um den zukünftigen Herausforderungen gerecht zu werden. Strukturen müssen effizienter gestaltet und den regionalen Bedarfen angepasst werden. Auch wird man die althergebrachte Art der Krankenhausplanung überdenken müssen.

Man wird vielmehr regionale Strukturen mit Schwerpunktzentren ausweisen müssen. Auch wird man zukünftig auf Grund der immer stärker voranschreitenden Ambulantisierung der Medizin zumindest in Schnittmengenbereichen überlappend planen müssen. Neben spezifischen Zentren wird auch das Thema Geriatrie viel stärker berücksichtigt werden müssen. Der Anteil älterer Menschen steigt, deshalb müssen zusätzliche Kapazitäten auch im stationären Bereich geschaffen werden. Eine engere Vernetzung zwischen dem akutstationären und dem Pflegebereich durch besondere Strukturen ist deshalb ebenfalls notwendig.

Prof. Dr. Bernd Halbe

Zentralisierung medizinischer Leistungen:

## Kreise Lörrach und Nordfriesland ordnen Klinikmarkt neu

René Adler

**M**arktbereinigung erfolgt heutzutage eher selten über die Schließung von einzelnen und eigenständigen Krankenhäusern. Häufiger stoßen Ketten oder Verbünde unrentable Standorte ab – oder gerade im kommunalen Bereich kommt es zur Zentralisierung medizinischer Leistungen. Für diesen Weg haben sich jetzt auch die Kreise Lörrach und Nordfriesland entschieden. Doch die Baden-Württemberger und Schleswig-Holsteiner liegen nicht nur geografisch weit auseinander. Während an der Küste ein Bürgerentscheid eine jahrelange Hängepartie beendete, fielen im Ländle die Entscheidungen auf

politischer Ebene; und dort sind die Einschnitte bzw. Veränderungen auch am größten.

Aus vier mach' eins lautet das neue Krankenhaus-Konzept im Kreis Lörrach, für das der Kreistag in einer öffentlichen Sondersitzung mit großer Mehrheit gestimmt hat. Dies bedeutet die Weiterverfolgung des Projektes „Zentralklinikum“ unter Ausschluss sämtlicher anderer Varianten. Demnach soll ab dem Jahr 2025 das neue Zentralklinikum in der Kreisstadt Lörrach seinen Betrieb aufnehmen. 42 Kreisräte votierten bei einer Enthaltung dafür, neun dagegen. Die bisherigen

### In dieser Ausgabe

Zentralisierung medizinischer Leistungen:

**Kreise Lörrach und Nordfriesland ordnen Klinikmarkt neu**..... 1-6

**Köpfe**..... 3

E-Health-Studie: 39 Milliarden Euro ungenutztes Potenzial

**Könnte man zwölf Prozent der GKV-Krankheitskosten sparen?** ..... 6-8

Kirchliche Kliniken zur Bundestagswahl: **CKiD fordert „neues Verständnis von Qualität im Krankenhaus“**...8-9

**G-BA aktuell**..... 10-11

Führen im Wandel:

**Gesund führen – sich selbst und andere (2)** ..... 11-13

**Markt-Infos** ..... 14

Bad Abbach: Vorgezogene Termine für Beratung

**„Zweitmeinungsklinik“ schützt vor überflüssigen OPs** ..... 15

**Termine/Bücher/Video-Tipp** ..... 16

eigneten Maßnahmen, Zwischenziele und der Zeitpunkt der Zielerreichung festzulegen.

Das Vorgehen und die Konsequenzen, wenn der Abschluss einer Zielvereinbarung verweigert wird oder sich abzeichnet, dass innerhalb der vereinbarten Frist die Personalanforderungen nicht

erfüllt werden können, wird in § 8 Abs. 7 bis 9 QFR-RL geregelt.

Der Beschluss zur Änderung der Qualitätssicherungs-Richtlinie für Früh- und Reifgeborene wird dem Bundesministerium für Gesundheit (BMG) zur Prüfung vorgelegt und tritt nach Nichtbeanstandung und Bekanntmachung

im Bundesanzeiger in Kraft. Ein Musterformular zur schichtbezogenen Dokumentation von Fallzahl und Personaleinsatz soll im Juni 2017 beschlossen werden, das Verfahren zur jährlichen Strukturabfrage bis Ende Juli 2017.

(scp)

Führen im Wandel:

## Gesund führen – sich selbst und andere (2)

*Pia Drauschke und Stefan Drauschke*

Nachdem Selbstführung Thema unserer letzten Kolumne war im Sinne der ursprünglich lateinischen Redewendung „ein gesunder Geist in einem gesun-



**Dr. med. Stefan Drauschke** ([stefan.drauschke@nexthealth.de](mailto: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](http://www.goek-ag.de); [www.nexthealth.de](http://www.nexthealth.de)

Foto: Drauschke

den Körper“, geht es heute um gesunde Führung von Mitarbeitern und weiteren Mitmenschen auf eine Weise, dass sie länger gesund bleiben und nicht in einen Burnout oder gar einen Boreout geraten und/oder das Unter-

nehmen frühzeitig verlassen. Ja, beides, sowohl der Ausfall wegen Überhitzung als auch wegen Langeweile und erhöhte Kündigungsquoten sind Zeichen wenig geeigneter Führung, wobei natürlich diese Entwicklung immer multifaktoriell ist. Nicht, dass Sie nun im Wortsinne „schuldig“ wären, doch einen Anteil werden Sie schon haben, wenn in Ihrer Abteilung der Krankenstand höher ist als im Landesdurchschnitt vergleichbarer Abteilungen oder plötzlich eine Menge Kollegen kündigen.

Wenn man gemäß einer Studie der Bundespsychotherapeutenkammer (BPtK) die Entwicklung der Zusatzdiagnose „Burnout“ betrachtet, so bekommt man ein Gefühl für die Bedeutung alleine dieses Faktors. Während 2004 noch 0,64 Arbeitsunfähigkeitstage pro 100 Versichertenjahre auf Krankschreibungen mit der Zusatzdiagnose Burnout entfielen, waren es im Jahr 2011 schon 9,1 Tage mit vermutlich einer darüberhinausgehenden hohen Dunkelziffer und mit deutlich

steigender Tendenz bis heute! Die Themen der Zeit wie Digitalisierung, Beschleunigung, Arbeitsverdichtung sind sicher Ursachen, doch auch hier spielt eine Rolle, wie Führung und Selbstführung mit diesen äußeren Faktoren umgehen.

Wir führen uns selbst weitgehend mit dem sogenannten internen Dialog und andere Menschen immer mit wirksamer Kommunikation. Mal geht es dabei tatsächlich um unsere Mitarbeiter (vertikal nach „unten“), um unsere Kollegen (lateral) oder um Kunden bzw. Patienten, manchmal auch um unsere Chefs (vertikal nach „oben“). Gute Kommunikation erkennen Sie i.d.R. an der „Zweibahnstraße“ aus Senden und Empfangen verbunden mit einer intakten Beziehungsebene auf Augenhöhe. Viele Chefs hören sich so gerne reden, dass sie das Zuhören und Hinspüren verlernt haben oder als unnötig bewerten. Viele haben dabei die Organisation ihres Unternehmens vernachlässigt, während sie um sich selbst kreisen. Wir wollen hier die

unserer Meinung nach drei wichtigsten Säulen gesunder Führung beschreiben: für den unternehmerischen Rahmen sorgen, gute Führungskommunikation leben und sensitiv wahrnehmen, was ist.

### Für den unternehmerischen Rahmen sorgen

„Wer seinen Hafen nicht kennt, für den ist kein Wind ein günstiger“ (Seneca). Mitarbeiter und Führungskräfte müssen wissen, wohin die Reise geht, und was sie dazu beitragen können. Eine gute Strategie ist wie eine Erinnerung an die Zukunft, man kann sich das Neue vorstellen und sich daher dafür – oder dagegen entscheiden. Eine Strategie ist vorhanden, wenn Sie klare, smarte Ziele (Inhalt, Ausmaß und Zeit) im Unternehmen verankert haben und die dorthin führenden Maßnahmen inhaltlich und auf der Zeitschiene definiert sind. Transparenz, Konsequenz und Mitwirkung sind die Veränderungstreiber. Wenn Sie Richtung und Rahmen „von oben“ vorgegeben haben und Ihre Mitarbeiter in den dadurch entstehenden Raum einladen mitzuwirken, werden Sie eine Menge guter Ideen aus verschiedenen Perspektiven ernten. Gleichzeitig fördern Sie damit die sogenannte Selbstwirksamkeitserwartung, d.h. die Erwartung eines jeden einzelnen, in ihrem Unternehmen sinnvolle Beiträge zu leisten. Dies stiftet Sinn und fördert die eigene, intrinsische Motivation.

Um Mitarbeiter lange im Unternehmen zu halten und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten, empfehlen wir ein umfassendes Konzept zum betrieblichen Ge-

sundheitsmanagement (BGM) als Teil der Unternehmensstrategie zu entwickeln und fest in der Unternehmenskultur zu verankern, und zwar mit allen Elementen wie Bewegung, Ernährung und Denken. Unternehmen sind mit ihren Mitarbeitern dann langfristig effektiv, wenn sie Gesundheit, Motivation und Mitwirkung gleichermaßen fördern und unterstützen. Schon die Gewissheit, dass dem Arbeitgeber diese Faktoren bedeutsam sind, erhöht die wechselseitige Compliance und die Bereitschaft, sich persönlich einzubringen.

Natürlich müssen auch die Arbeitsprozesse gut ineinandergreifen und die Arbeitsbedingungen ergonomisch sein. Klare Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Aufgaben mit möglichst planbaren Zeitstrukturen sind eine wichtige Grundlage für Mitarbeitergesundheit und eine konstruktive Fehlerkultur ist Voraussetzung für eine lernende Organisation. Wir wissen, dass derzeit flache Hierarchien und fraktale Organisationen in aller Munde sind, doch letztlich muss einer entscheiden, wann Urlaub genommen wird, Gehaltserhöhungen anstehen oder Sanktionen notwendig sind. Wir halten eine Führungsspanne von nicht mehr als zehn bis zwölf Mitarbeitern für optimal, denn ansonsten können Sie nicht mehr auf die Menschen eingehen, die in Ihrem Team arbeiten.

### Gute Führungskommunikation leben

Wir meinen, dass eine wichtige Voraussetzung für gute Kommunikation darin besteht, echtes

Interesse an den Menschen im Unternehmen und den weiteren Kommunikationspartnern zu haben. Wenn Sie Mitarbeiter nur als Ressource betrachten und nicht als Person mit eigenen Bedürfnissen und Wünschen, werden Sie es mit der Führung schwer haben. Das bedeutet nicht, alles tun und sagen zu müssen, was der andere hören möchte. Zeigen Sie Interesse sowohl an der Leistung und den Arbeitsinhalten als auch an den Menschen an sich. Ein wichtiges Element ist dabei wertschätzendes, qualitativ hochwertiges lobendes oder kritisches Feedback (Quelle: Drauschke/Drauschke/Albrecht (Hrsg.): Changemanagement und Führung im Gesundheitswesen. medhochzwei Verlag, Heidelberg, 2016, Seite 170-190, weitere Informationen hier: <https://www.medhochzwei-verlag.de/shop/index.php/changemanagement-und-fuehrung-im-gesundheitswesen-978-3-86216-136-2.html>) – und zwar stetig und nicht nur anlässlich des sogenannten Jahresgespräches. Die wichtigsten Feedbackregeln nur noch einmal zur Erinnerung: Äußern Sie sich zu den Fakten und zum Kontext, sagen Sie, welche Bedeutung das hat, senden Sie eine Ich-Botschaft zu Ihren eigenen Bedürfnissen oder Gefühlen und dann sagen Sie klar, welches Verhalten Sie in Zukunft mehr/weniger/immer/nie wünschen. Voraussetzung für gelingendes Feedback ist eine intakte Beziehung auf Augenhöhe im Sinne von „du bist ok und ich bin ok“ (im Kontext der Transaktionsanalyse n. E. Berne, Quelle: Drauschke/ Drauschke/ Schade: „Führen im Wandel (2) - Die besten Kolumnen über Kommunikation, Führung und Change-Manage-

ment“, medhochzwei, Heidelberg, 2015, weitere Informationen hier: <https://www.medhochzwei-verlag.de/shop/index.php/produkte/buch/buch-fuehren-im-wandel-978-3-86216-252-9.html>). Das jährliche Mitarbeitergespräch ersetzt keinesfalls eine lebendige und regelhafte unterjährige Feedbackkultur. Es wird oft als steif, manchmal angstbesetzt und wenig offen erlebt, folgt häufig vorgegebenen Leitfäden und ein echter, persönlich zugewandter Gedankenaustausch erfolgt selten. Der Fokus liegt häufig auf der Vereinbarung von Zielen und Maßnahmen sowie auf der Gehalts- und Karriereentwicklung. Während Sie diese Gespräche ein- oder zweimal im Jahr gut vorbereitet führen, geben und nehmen Sie Feedback im Unternehmen jederzeit und überall. Ergänzend empfiehlt Ty Tucker (Quelle: <https://www.computerwoche.de/a/3-fragen-die-manager-stellen-sollten,3265155>) vor allem drei Fragen den Mitarbeitern immer und immer wieder zu stellen: Können Sie Ihre Ziele erreichen, bekommen Sie genügend Unterstützung und fühlen Sie sich wertgeschätzt? Der sich daraufhin entwickelnde Dialog enthält oft sehr wichtige Informationen für beide Gesprächspartner, erkundet das Mitarbeiterumfeld und ist an sich ein starkes Zeichen von persönlicher Wertschätzung.

Ein zweites wesentliches Element ist die Arbeit an Ihrer Glaubwürdigkeit und am Erfolgsfaktor Vertrauen. Wenn Sie Versprechen machen und halten und dies immer wieder tun, dann glaubt man irgendwann an Sie und wird Ihnen folgen. Vertrauen wächst langsam aber stetig, doch wird

es missbraucht oder enttäuscht, geht es sehr schnell wieder verloren. Die Kunst ist es, als Führungskraft selbst mit Unsicherheit und begrenzter Planbarkeit zu leben und mit hoher flexibler Authentizität den Menschen im Unternehmen mit Sicherheit zu vermitteln, was ist. Hierfür braucht es eine Menge sogenannter Ambiguitätstoleranz, der Fähigkeit, mit Doppeldeutigkeiten umzugehen



### Doppeldeutigkeiten und Perspektivwechsel.

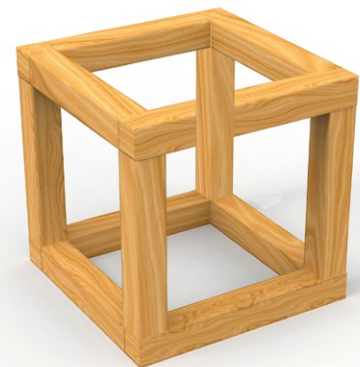
und zu erkennen, dass die Dinge oft nicht „so oder so“, sondern „so und so“ zu sein scheinen, je nachdem, aus welcher Perspektive man sie wahrnimmt.

Geben Sie dabei die richtigen, passenden Informationen zur richtigen Zeit und überfordern Sie Ihr Gegenüber dabei nicht, eventuell indem alles „auf einmal“ zur Unzeit kommuniziert werden soll.

### Wahrnehmung von dem, was ist...

Genie Z. Laborde hat bereits „sensory acuity“ – die sensorische Sinnesaufmerksamkeit – als wesentlichen Erfolgsfaktor definiert. Je mehr Sie neben den reinen Gesprächsinhalten von Ihren Ge-

sprächspartnern oder aus der Situation erfahren, desto mehr verfügen Sie über nützliche Informationen. Dabei geht es tatsächlich um Wahrnehmung von dem was ist, und nicht um die Interpretation, was die Wahrnehmung bedeuten könnte. Das erhöht nicht nur Ihre Gelassenheit, sondern Sie können mit mehr Leichtigkeit die „Welt“ Ihrer Gesprächspartner mit deren inneren



Landkarten erkunden, um genügend Anknüpfungspunkte für Gemeinsamkeiten zu finden oder Festgefahrenes flexibel wieder in Bewegung zu bringen.

Voraussetzung dafür ist, selbst stabil zu sein und über genügend Energie zu verfügen (Quelle: „Gesund führen Teil 1“ in: Klinik Markt inside, 06/2017 vom 27.03.2017, S. 11-13). Wenn Sie selbst sicher in Ihren Werten verankert sind und Sinn spüren, können Sie auch in „schwerem Wetter“ gut verwurzelt anderen Zuversicht vermitteln, wenn der Wind hart ins Gesicht bläst. Und in guten Zeiten führen Sie Ihr Unternehmen und die Mannschaft einfach und bescheiden mit Sicherheit zum Erfolg!

## Neue Bücher

Wenzel, Frank; Weidinger, Patrick: Patientenrechtgesetz - Kommentar für die Praxis; 1. Auflage, 2017; ca. 300 Seiten, Hardcover; ISBN: 978-3-86216-123-2; erscheint Juni 2017; Preis: 89,99 € weitere Infos: <http://bit.ly/2qGF5nA>

Augurzky, Boris; Krolop, Sebastian; Pilny, Adam; Schmidt, Christoph M.; Wuckel, Christiane: Krankenhaus Rating Report 2017 (Buch inkl. eBook). Strukturfonds – beginnt jetzt die große Konsolidierung? 1. Aufl., 2017. ca. 230 Seiten, Softcover mit eBook Code inside. Im Buch befindet sich ein Rubbelcodeblatt mit einem individuellen Code, mit dem Sie Ihr eBook hier einlösen können! ISBN: 978-3-86216-356-4. erscheint Juni 2017. Preis: 349,99 € weitere Infos: [www.medhochzwei-verlag.de/shop/index.php/krankenhaus-rating-report-2017-978-3-86216-356-4.html](http://www.medhochzwei-verlag.de/shop/index.php/krankenhaus-rating-report-2017-978-3-86216-356-4.html)

## Impressum

### Klinik Markt inside

**Herausgeber:** Dr. Uwe K. Preusker

**Herausgeberbeirat:** 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](mailto:kmi-redaktion@medhochzwei-verlag.de)

[www.klinikmarktinside.de](http://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](http://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](http://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](mailto:sabine.hornig@medhochzwei-verlag.de)

Vervielfältigung nur nach Absprache mit dem Verlag.

## Termine

23.-24.05.2017, Rostock-Warnemünde: 13. Nationale Branchenkonferenz Gesundheitswirtschaft 2017 – #Gesundheit2017 – Mensch und Markt in der Digitalen GesundheitsWelt; Infos: [www.konferenz-gesundheitswirtschaft.de](http://www.konferenz-gesundheitswirtschaft.de)

30.05.2017, 18.00 bis 20.30 Uhr, Bucerius Law School, Hamburg: 3. Medizinstrafrechtsabend: Anspruch und Realität der strafbewehrten Schweigepflicht im Gesundheitswesen  
Infos und Anmeldung (Pdf): <http://buceri.us/medizinstrafrechtsabend-programm>

31.05.2017, Hamburg: BDPK-Bundeskongress 2017 – „Ökonomie und medizinische Verantwortung – ein Widerspruch?“  
Infos: [www.bdpk.de/veranstaltungen/bundeskongress-2017/bdpk-bundeskongress-2017](http://www.bdpk.de/veranstaltungen/bundeskongress-2017/bdpk-bundeskongress-2017)

01.-02.06.2017, Leipzig: Fachsymposium „Gesundheit und Versorgung“  
Infos: [www.gesundheitsforen.net/guv](http://www.gesundheitsforen.net/guv)

20.-22.06.2017; Berlin: Hauptstadt kongress Medizin und Gesundheit;  
Infos: [www.hauptstadtkongress.de](http://www.hauptstadtkongress.de)

21.06.2017; 14.30-16.00 Uhr; Clubraum, CityCube Berlin: KMi-Talk 2017 - „Krankenhaus 2020:

Erreichbarkeit – Qualität – Finanzierung“; Infos: <http://bit.ly/2p7Mr2S>; unter [info@medhochzwei-verlag.de](mailto:info@medhochzwei-verlag.de) können Sie eine Karte für den kostenfreien Zugang anfordern.

04.07.-07.07.2017; Berlin: BVMI-Kongress mit Fortbildungsveranstaltung und Telemed; Infos und Anmeldung: <https://www.bvmi.de/kongress,2017,kongress>

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](http://kompart.de/imperia/md/kompart/machen/erlebtes/studienreise-2_dk_flyer_stoerer.pdf)

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

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

## Video-Tipp

### Video-Interview zum Praxis-Handbuch Psychotherapie-Richtlinie und Psychotherapie-Vereinbarung



Dr. Christa Schaff, Ärztin für Kinder- und Jugendpsychiatrie und -psychotherapie und Mitglied im Gemeinsamen Bundesausschuss (G-BA) sowie Dr. Julian Dilling, Vertreter

der Krankenkassen im Unterausschuss Psychotherapie des G-BA, sprechen über die seit April 2017 geltende Psychotherapie-Richtlinie und die Psychotherapie-Vereinbarung, durch die sich die Rahmenbedingungen für die ambulante psychotherapeutische Versorgung grundlegend ändern. Unter [www.medhochzwei-verlag.de/nachrichten/videos/video-interview-2017/interview-mit-dr-christa-schaff-und-dr-julian-dilling](http://www.medhochzwei-verlag.de/nachrichten/videos/video-interview-2017/interview-mit-dr-christa-schaff-und-dr-julian-dilling) können Sie das Video sehen.

**Die nächste Ausgabe erscheint am 06.06.2017**