

## Editorial

### Nach E-Health I ist vor E-Health II



Das Bundesministerium für Gesundheit sieht, wie erwartet, für die neue Legislaturperiode ein „E-Health Ge-

setz II“ vor. Dieses Mal sollen die Themen telemedizinische Erstbehandlung, elektronische Patientenakte und Nutzung von GKV-Routinedaten im Mittelpunkt stehen. Wichtige Anwendungen, die direkte Auswirkungen auf die (sektorübergreifende) Leistungserbringung und die zeitgemäße Einbeziehung der Patienten in den Behandlungsprozess haben werden. Die Festlegung bundesweiter Standards, sowohl für die Patientenakten als auch für die telemedizinischen Behandlungen, würden für große Erleichterung sorgen. Es ist sicherlich davon auszugehen, dass auch die Erstattungsfragen für das Handling der E-Akten und der telemedizinischen Behandlungen in diesem Vorhaben mit geklärt werden. Bleibt also nur noch abzuwarten, ob in vier bis fünf Jahren mit einem E-Health-Gesetz III zu rechnen sein wird oder ob zuvor eine grundlegende E-Health-Strategie mit allen Protagonisten erarbeitet wird.

Dr. Daisy Hünefeld

Koalitionsverhandlungen:

## Union und SPD: Mehr Personaluntergrenzen und vage Versprechungen

René Adler

Nach dem knappen Ja der SPD-Delegierten auf einem Sonderparteitag am 21. Januar zu offiziellen Koalitionsverhandlungen mit der Union rücken jetzt auch im Bereich Gesundheitspolitik wieder die Ergebnisse der Sondierungen in den Mittelpunkt. Sie haben bei den Akteuren im Gesundheitswesen neben Lob auch Kritik hervorgerufen. CDU-Chefin Angela Merkel will die Verhandlungen bis Mitte Februar abschließen. Danach gäbe es noch eine Hürde: allen SPD-Mitglieder.

Laut des Papiers „Ergebnisse der Sondierungsgespräche von CDU, CSU und SPD“ ist eine Art Tauschhandel geplant: Die SPD bekommt die Rückkehr zur Parität in der gesetzlichen Krankenversicherung und ist offenbar dafür bereit, auf die Bürgerversicherung zu verzichten. Die Beiträge sollen wieder zu gleichen Teilen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bezahlt werden. Derzeit müssen die Kassenmitglieder einen Zusatzbeitrag von durchschnittlich einem Prozent des Einkommens alleine schultern. Gesundheitsminister Hermann Gröhe (CDU)

### In dieser Ausgabe

Koalitionsverhandlungen:  
**Union und SPD: Mehr Personaluntergrenzen und vage Versprechungen** ..... 1-4  
**Köpfe**..... 3  
 1. Heidelberger Forum Gesundheitsversorgung:  
**Weniger ist mehr: Politik soll sich mit Regulierung zurückhalten**...5-7  
 Wie Patienten mit Demenz Fortschritte machen:  
**„Die Ergebnisse sind für alle Kliniken interessant“** .....7-9

**Politik-Infos**..... 9-11  
 Führen im Wandel:  
**Über das Versagen im Management und die Widerstandskraft gegen Krisen** ..... 11-13  
 Krankenhausambulanzen:  
**Vergütung von Notfallbehandlungen** ..... 13-15  
**Markt-Infos**..... 15  
**Termine/Bücher/Video-Tipp** ..... 16

Sachsen positiv auf, ergab eine aktuelle Studie für Bertelsmann Stiftung und Weisse Liste. Demnach hat das ostdeutsche Bundesland aus Patientensicht die beste Versorgungsqualität. Die Zufriedenheit liegt in Sachsen bei 82 Prozent und damit um 8,1 Prozentpunkte höher als bei Schlusslicht Bremen (73,9 Prozent). Auch zentrale Fachbereiche der Basis-

versorgung wie Chirurgie und Innere Medizin in Sachsen weisen die besten Werte aller Bundesländer auf, wie die kleinräumige Darstellung demonstriert. Die Krankenhäuser in Bayern und Thüringen schneiden bei der Patientenbewertung im Durchschnitt ebenfalls gut ab, zeigte die Auswertung durch das Berliner Forschungsinstitut IGES. Was für die

anderen Bundesländer ermittelt wurde, welche Handlungsempfehlungen die Autoren aus ihren Erkenntnissen ableiten und mit welchen Argumenten die Ärztekammer Bremen die Studie bemängelt, können Sie ausführlich in der nächsten Ausgabe lesen.

(rad)

Führen im Wandel:

## Über das Versagen im Management und die Widerstandskraft gegen Krisen

*Pia Drauschke und Stefan Drauschke*

**D**iesmal unser Thema: Wie Selbstüberschätzung und das Leben im Elfenbeinturm ins



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

Aus führen können – und wie regelmäßige Auszeiten, Selbstreflexion und positives Denken widerstandsfähig gegen Krisen machen.

Kennen Sie diesen Fall? Er hat ein Studium der Wirtschaftswissenschaften absolviert mit Abschluss zum Masters Degree und Promotion. Er war drei Jahre wissenschaftlicher Mitarbeiter bei Exxon, vier Jahre bei der US Navy und vier Jahre Lehrender an der George Washington University. Drei Jahre war er Staatssekretär im US-Innenministerium und zwölf Jahre Chef verschiedener Erdgasfirmen. 16 Jahre lang war er CEO eines schnell wachsenden Energiehandelsunternehmens und – verantwortlich für eine der größten Pleiten der US-Geschichte in Höhe von 60 Milliarden US-Dollar! Er wurde verurteilt wegen Bilanzbetrug und Anlegertäuschung und ist vor der Verkündung des Strafmaßes an einem Herzanfall verstorben. Es handelt sich um Kenneth Lay, ehemaliger CEO von Enron, der ein klassisches Beispiel von „Management Derailment“ darstellt, also das Entgleisen einer bis dahin lu-

penreinen Erfolgskarriere. Einige Parallelen zu einem aktuellen Fall aus dem Krankenhausmanagement kommen einem in den Sinn, wenn man über Kennzeichen von langfristig erfolgreichen Managern nachdenkt, die nach oft beeindruckenden und nachhaltigen Karrieren irgendwann versagen oder sogar „abstürzen“.

Sie alle sind intelligent, ambitioniert und ehrgeizig sowie bereit, sich stark zu engagieren und viel zu geben, doch viele verlieren den Bezug zu ihrem Umfeld und sind so von sich überzeugt, dass sie Hinweise von außen kaum noch wahrnehmen und auch ein eigenes (Un-)Rechtsverständnis entwickeln, das den einen oder anderen Fehlgriff in deren Welt als normal und noch immer rechtmäßig erscheinen lässt.

In einer Studie von McCall & Lombardo (1983) wurden zunächst erfolgreiche Manager beschrie-

ben, die dann plötzlich versagt hatten. Sie alle galten als intelligent, ambitioniert, ehrgeizig und bereit viel zu geben, mit hohem Potential und beeindruckenden Karrierepfaden. Als Gründe für Derailment wurden folgende Eigenschaften identifiziert: mangelnde Sensibilität, oft aggressiv und einschüchternd, arrogantes und distanziertes Auftreten, Vertrauensmissbrauch, alles selber machen wollen, mangelnde Delegation, überambitioniert, mangelndes strategisches Denken, keine Anpassung des Führungsstils an geänderte Situationen und keine gute Mannschaft im Rücken. In einer Weiterführung der Studie von Eichinger und Lombardo 2003 kamen hinzu: Probleme, harte Entscheidungen zu treffen sowie ein Team zu bilden und zu führen, Mangel an interpersonaler Handlungssicherheit, Unfähigkeit im Umgang mit Konflikten und geringe Selbstaufmerksamkeit.

Die Tendenz sich zu überschätzen, persönliche Grenzen nicht einzugestehen, die Wirkung auf andere nicht hinreichend zu erkennen und mangelnder selbstkritischer und konstruktiver Umgang mit Fehlern erhöhen die Wahrscheinlichkeit zu versagen erheblich.

Doch was schützt Sie vor Derailment? Es geht vor allem um Selbstführungskompetenzen wie Introspektion und Reflexion, die eine Art Radar und GPS in einem darstellen, um in rauher Umgebung die Orientierung zu behalten. Wenn man weiß, welches Verhalten in welchem Kontext gängig und förderlich ist – und welches nicht, wenn man seine Stärken und Engpässe kennt und

auch die eigenen „Abgründe“ der Persönlichkeit, wenn man gelernt hat mit seinen Gefühlen umzugehen und diese in Maßen zu kontrollieren (wir nennen das „state control“), wenn man ein positives Menschenbild hat, positiv denkt und lebenslanges Lernen und Wachsen zu seinen Grundsätzen zählt, dann hat man gute Chancen, auch Krisen wohlbehalten zu überstehen und gleichzeitig die Wahrscheinlichkeit für Krisen zu verringern. Menschen mit solchen Eigenschaften verfügen über eine hohe Resilienz.

### Definition von Resilienz

Der Begriff kommt als Verb aus der lateinischen Sprache (resilire) und bedeutet ursprünglich „zurückspringen, abprallen“. Die Fähigkeit, mit Krisen besser umgehen zu können nennt man Resilienz. Die Melange aus hohem Wissen und Know-How im eigenen Kontext in Verbindung mit großer physischer und psychischer Widerstandsfähigkeit führt dazu, dass man Krisen deutlich besser übersteht. Psychische Widerstandsfähigkeit lässt jemanden noch handeln und Entscheidungen treffen, wo viele andere bereits aufgegeben hätten. Resilienz ist nicht nur eine Eigenschaft einzelner Individuen, sondern auch eine von sozialen Systemen wie beispielsweise Unternehmen und kann in deren Kultur verankert sein. Es geht schließlich darum, Schwierigkeiten und Belastungen im Leben bzw. im Geschäftsgang anzunehmen und damit besser umzugehen.

Resilienz macht Unternehmen fähiger, Krisen besser zu meistern und auch von diesen zu

lernen und sich dabei sogar zum Positiven zu entwickeln. Die Fähigkeit mit Wandel umzugehen, auch Changeability genannt, ist damit eng verwandt und basiert auf ähnlichen Stärken und Eigenschaften. Über mehr oder weniger Resilienz zu verfügen ist kein Schicksal, sondern man kann sie erlernen als Ergebnis eines dynamischen Anpassungsprozesses. Durch Forschung gesicherte Resilienzfaktoren sind beispielsweise Zielstrebigkeit, Fähigkeit, positive Emotionen in sich selbst zu wecken, Optimismus, eine grundsätzlich lebensbejahende Grundhaltung, eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung, d.h. Vertrauen in sich, Anforderungssituationen aus eigener Kraft heraus erfolgreich zu meistern sowie nicht zuletzt hohe soziale Unterstützung, d.h. ein gutes Netzwerk, auf das man zurückgreifen kann (Quelle: Beilage „Gesundheit“, S. 4-6 zu managerSeminare, Heft 212, November 2015).

Doch was gehört noch dazu, wenn man seine Resilienz oder die seines Unternehmens verbessern möchte?

Umgang mit Stress: Wenn einem klar wird, dass Stress in einem selbst entsteht, indem man Reize von außen in einer stresserzeugenden Art im Inneren verarbeitet, dann ist klar, wo der Ansatz für Verbesserung liegt. Eine interessante Feststellung ist in diesem Zusammenhang, dass nicht wesentlich ist, was Sie wahrnehmen, sondern wie Sie es wahrnehmen! Darin liegt natürlich auch die Lösung. Wirklichkeit wird im eigenen Kopf konstruiert, Probleme auch. Indem die Differenz zwischen Soll und Ist kleiner gedacht

wird, senkt man den Stresslevel schon einmal erheblich – für sich und auch für andere im Unternehmen. Dies ist ein Teil von sog. „gesunder Führung“, wenn wir damit in Unternehmen zu tun bekommen.

Die eigenen Batterien regelmäßig aufladen: Schon die berühmte systemische Familientherapeutin Virginia Satir hat den Begriff des „low pots“ geprägt, den ziemlich leeren „Topf“ im eigenen Haus, der einen nicht mehr adäquat auf äußere Reize reagieren lässt. Sorgen Sie für genügend Schlaf und gute, eher knappe Ernährung mit den richtigen Lebensmitteln. Leistung ist keine Einbahnstraße, zur Spannung gehört auch Entspannung. Batterien gehören wieder aufgeladen und ein Auto muss auch gewartet und getankt werden, damit es lange und weit fahren kann.

Immer wieder Pausen machen: Erholen Sie sich öfter und regelmäßig, das ist besser als ein ausgedehntes Sabbatical nach einer ebenso langen Periode von 6-7-Tage-Wochen mit zwölf Stunden oder mehr Arbeit am Tag. Gefährlich ist, dass wenn Sie im Dauerstressmodus sind, das

eigene Gefühl für Anspannung und Erholungsbedürfnis für eine Weile verloren geht – bis es gar nicht mehr geht und der so oft zitierte Burnout naht als letzter Hilfeschrei Ihres Körpers, bevor noch Schlimmeres passiert. In diesem Zusammenhang spricht Dr. Gunter Schmidt auch von der sog. „Burn-Out- Kompetenz“!

Nicht ständig erreichbar sein: Digitale Abstinenz von Zeit zu Zeit tut gut. Sie müssen nicht immer für jeden erreichbar sein. Wer ständig seine Mails, Whatsapps etc. checkt und mit der Aufmerksamkeit zwischen Aufgabe und Nachrichten ständig pendelt, bekommt in seiner Zeit weniger geschafft, als wenn man sich fokussiert und nur phasenweise in die Konversation mit wem auch immer geht. Auch beschleunigt sich Ihr Leben in einer nicht immer wohltuenden Art und Weise, Müße geht verloren und Dringlichkeit überrennt häufig das, was Ihnen wirklich wichtig ist.

Achtsamkeit und Reduktion von Komplexität: Im Hier und Jetzt zu sein, wahrnehmen ohne werten ist in der Zeit der allgemeinen Beschleunigung vielen verloren gegangen, doch ist es die we-

sentliche Strategie auf dem Weg zu psychischer Widerstandskraft und dem Zugang zur eigenen Intuition sowie zur Klarheit und Stärke im Augenblick des Geschehens. Ein Mittel, um dies zu erlangen sind die verschiedenen Formen der Meditation, die mit und vor allem auch ohne jeden religiösen Hintergrund in vielen Gesellschaften seit Jahrtausenden kultiviert werden. Auch in der westlichen Welt kommt diese Erkenntnis langsam an und nicht umsonst boomen Kurse über Meditation für Manager in den unterschiedlichsten Formen.

Wenn Sie mehr von all dem für sich erschließen wollen, ist Coaching oder ein intensiver Prozess wie beim Business-Retreat (nächster Termin vom 24.-27. März 2018) in Himmelpfort das Mittel der Wahl für Sie. Es ist sicher erstrebenswert, mit mehr Freude und Leichtigkeit bessere Ergebnisse zu erreichen und für Krisen besser gewappnet zu sein. Dafür lohnt es sich, alte Gewohnheiten und Denkweisen auf einer anderen „Flughöhe“ in Frage zu stellen, schlechte Gefühle loszulassen und mit allen Mitteln für die eigene Resilienz und die seines Unternehmens zu sorgen.

Krankenhausambulanzen:

## Vergütung von Notfallbehandlungen

*Cornelia Weitekamp*

Das Bundessozialgericht hat sich in einem Urteil vom 28.06.2017 (Az. B 6 KA 12/16 R) zu Fragen der Bereitschaftsdienstpauschale für Notfallbehand-

lungen in einer Krankenhausambulanz geäußert.

Die Trägerin eines im Bezirk der beklagten Kassenärztlichen Ver-

einigung gelegenen Krankenhauses, welches eine Notfallambulanz betreibt, klagte auf Neuberechnung der Honorierung für Notfallbehandlungen unter



## Neue Bücher



Das Gesetz über die Pflegeberufe tritt am 1. Januar 2020 in Kraft. Mit dem Gesetz werden unter anderem erstmals vorbehaltene Tätigkeiten für die Pflegeberufe eingeführt. Prof. Dr. Gerhard Igl kommentiert das neue Pflegeberufegesetz (PflBG) praxisorientiert und verständlich. Das Werk bietet einen schnellen und fundierten Einstieg in das neue Gesetz und die damit zusammenhängenden Rechtsfragen. Für die noch

ausstehende Ausbildungs- und Prüfungsverordnung zum Pflegeberufegesetz erhalten Bezieher des Werkes einen kostenlosen Online-Zugang.

Igl, Gerhard: Gesetz über die Pflegeberufe (Pflegeberufegesetz – PflBG) – Praxiskommentar. 1. Auflage, 2018. 385 Seiten, Softcover. ISBN: 978-3-86216-263-5. Preis: 49,99 €

Infos: <https://www.medhochzwei-verlag.de/shop/index.php/buch-gesetz-ueber-die-pflegeberufe-978-3-86216-263-5.html>

## Impressum

### Klinik Markt inside

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

**Herausgeberbeirat:** Dr. 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](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 jährlich. 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

01.02.2018; Berlin: WOKWissen-Fachkonferenz „Pflegepersonal im Krankenhaus“ - Untergrenzen, Finanzierung und Tarifverträge; Infos: <http://bit.ly/2Gi7uJ6>

27.-28. 02.2018, Offenbach: Rhein-Main Zukunftskongress Krankenhaus & Partner; Infos: [www.rmzk.de](http://www.rmzk.de)

01.-02.03.2018, Berlin, Akademie der Künste: 7. Symposium Health Care der Zukunft; Infos: <http://healthcare-tub.com/Aktuell.html>

13.03.-14.03.2018, Köln: Gesundheitskongress des Westens - Gesundheitswesen: Dribbelkünstlern droht die Ersatzbank; Infos: [www.gesundheitskongress-des-westens.de](http://www.gesundheitskongress-des-westens.de)

14. 03.2018, Berlin: MB Fach- und Praxisforum „Notfallversorgung“; Infos: [www.marburger-bund.de/politik-und-beruf/mb-fach-und-praxisforum](http://www.marburger-bund.de/politik-und-beruf/mb-fach-und-praxisforum)

14.03.2018; Wien: 10. Österreichischer Gesundheitswirtschaftskongress; Infos: [www.oegwk.at/programm/index.php](http://www.oegwk.at/programm/index.php)

15.03.-17.03.2018; Berlin: Deutscher Pflegetag 2018 – „Teamarbeit – Pflege interdisziplinär“; Infos: <https://deutscher-pflegetag.de>

21.03.2018, 09:00-17:00 Uhr, Wiesbaden: Datenschutz in Kliniken – Update 2018; Infos: <https://www.esturias.de/übersicht-14-03-2018/>

24.03.-27.03.2018; Himmelfort bei Berlin: NextHealth Business-Retreat; Infos: [www.nexthealth.de/content/nexthealth-business-retreat](http://www.nexthealth.de/content/nexthealth-business-retreat)

24.04.-25.04.2018; Berlin: 13. Kongress für Gesundheitsnetzwerker; Infos: [www.gesundheitsnetzwerker.de](http://www.gesundheitsnetzwerker.de)

## Video-Tipp

### Interview mit Dr. Heiner Garg auf dem Kongress „Vernetzte Gesundheit“ 2018



Dr. Heiner Garg, schleswig-holsteinischer Gesundheitsminister, spricht auf dem Kongress Vernetzte Gesundheit 2018 unter anderem über die Notwendigkeit, die Vernetzung des Gesundheitswesens weiter voranzutreiben, über

die Schwierigkeiten mit der Vergütung von Leistungen an den Sektorengrenzen und über die Erwartungen an den Kongress heute und in Zukunft. Unter <https://www.medhochzwei-verlag.de/index.php?id=1168> können Sie das Video ansehen.

**Die nächste Ausgabe erscheint am 12.02.2018**