

## KLINIKMANAGEMENT

## Chefarzt und Geschäftsführer – gemeinsam dem wirtschaftlichen Druck begegnen

von Diplom-Pädagoge Werner Fleischer, Beratung – Coaching – Moderation,  
[www.ihrcoach.com](http://www.ihrcoach.com)

| Die wirtschaftliche Lage vieler der rund 2.000 Kliniken in Deutschland spitzt sich weiter zu – jede sechste ist sogar in ihrer Existenz bedroht. Zu diesem Ergebnis kommt der im Juni 2012 veröffentlichte „Krankenhaus Rating Report“. Dieser Beitrag zeigt, wie Chefarzte am besten mit dem wachsenden ökonomischen Druck umgehen und auf welche Weise sie eine Kooperation mit der Klinikleitung herbeiführen können. |



### Ökonomische Aussichten vieler Krankenhäuser sind düster

Als Gründe der schwierigen wirtschaftlichen Entwicklung nennt die Studie des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung (RWI) steigenden Kostendruck durch höhere Löhne und Energiepreise, den medizinischen Fortschritt, den demografischen Wandel und den Rückgang öffentlicher Mittel für Investitionen.

Zwar legten der Erhebung zufolge die Erlöse der Kliniken im vergangenen Jahr durchschnittlich um 3,5 Prozent zu, gleichzeitig wuchsen jedoch die Kosten um 4,3 Prozent; in vielen Häusern stiegen die Kosten somit deutlich schneller als die Erlöse. Und auch für die kommenden Jahre sind die Aussichten den Autoren zufolge düster: Trotz steigender Fallzahlen erwarten sie eine Zuspitzung der wirtschaftlichen Lage. Damit nimmt der Handlungsdruck für Kliniken, die jetzt schon rote Zahlen schreiben, deutlich zu.

Keine einfache Situation für Klinikgeschäftsführer. Zwangsläufig müssen sie neue Strategien und Lösungsmöglichkeiten suchen, um die wirtschaftliche Situation ihrer Häuser zu stabilisieren bzw. zu verbessern und deren Zukunft zu sichern. Eine Herkulesaufgabe, die nur gelingen kann, wenn sie sie gemeinsam mit ihren Chefarzten und Pflegedirektoren gestalten.

### Geschäftsleitung kontra Chefarzte

Doch in der Klinik sind die Interessen zwischen der Geschäftsführung auf der einen und Chefarzten auf der anderen Seite naturgegeben verschieden: Während Geschäftsführer in erster Linie die Entwicklung ihrer betriebswirtschaftlichen Kennziffern im Blick haben, messen Ärzte den Erfolg der Klinik hauptsächlich an ihren medizinischen Leistungen.

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen wie zum Beispiel der Case Mix Index, Verweildauern, Fallzahlen und Erlösvolumen spielen bei der Bewertung ihrer Leistungen zwar eine immer größere Rolle. Dennoch fällt es vielen Chefarzten – sie hatten bei der Wahl ihres Berufes eigentlich das Ziel, Menschen zu heilen – häufig schwer, ihr medizinisches Handeln unter ein Kosten- und

Hohe Löhne,  
Preise für Energie  
und Demografie...

...lassen Kosten  
schneller steigen  
als die Erlöse

Klinikleiter ohne  
Chefarzte in der  
Zwickmühle

Unterschiedliche  
Blickwinkel

Gemeinsame  
Entwicklung  
einer langfristigen  
Strategie notwendig

Verständnis für  
jeweilige Aufgabe  
des Anderen

BWL-Aspekte in  
Arbeit integrieren

Kodierqualität  
sicherstellen

Zahlendiktat zu stellen. Ihr Widerstand wächst weiter, wenn sie außerdem den Eindruck haben, dass der Geschäftsführer für medizinische Belange nicht ausreichend aufgeschlossen ist.

Dieser jedoch hat die Verantwortung für die wirtschaftliche Entwicklung der Klinik und ist dabei auf das Verständnis und das Mitwirken „seiner“ Chefärzte angewiesen. Doch er beklagt manchmal deren angeblich fehlende Bereitschaft, ihn in seinem „not-wendigen“ Bemühen um haushälterische Stabilität der Klinik zu unterstützen. Trotz dieser systemimmanenten Spannungen haben Geschäftsführer und Chefärzte in Anbetracht der schwierigen Gesamtentwicklung in der Gesundheitswirtschaft nur eine Möglichkeit zur aktiven Gestaltung ihrer Klinik: die gemeinsame Entwicklung einer langfristigen Klinikstrategie. Damit sie zügig greifen kann, müssen Entscheidungen schnell getroffen und mit hoher Verbindlichkeit umgesetzt werden.

### Wie Geschäftsführer und Chefarzt zueinander finden

Die wichtigste Voraussetzung für ein gutes Miteinander zwischen Geschäftsführer und Chefarzt ist, dass beide Seiten ein Verständnis dafür entwickeln, dass sie partnerschaftlich für den Erfolg der Klinik verantwortlich sind. Erst dann entstehen gegenseitiges Vertrauen und die nötige Offenheit, um zum Beispiel während einer Strategiekonferenz zielorientiert alle Fragen stellen zu können. Erst dann besteht die realistische Chance, Abläufe und Prozesse zu überprüfen und ein „Wir-Gefühl“ zu entwickeln.

Die folgenden Aspekte helfen beiden Seiten, das Verständnis für einander aufzubauen oder zu vertiefen, je nach Stand der bisherigen Zusammenarbeit.

#### ■ Was Chefärzte tun sollten

- Sie sollten darauf achten, sich im Spannungsfeld von Medizin und Betriebswirtschaft ihre moralische und ethische Integrität zu erhalten, und diese souverän gegenüber ihrem Geschäftsführer vertreten.
- Sie kommen nicht umhin, betriebswirtschaftliche Aspekte in ihr klinisches Handeln zu integrieren und ihren Teams zu vermitteln. Dafür ist es notwendig, die „Sprache“ des Geschäftsführers zu lernen.
- Sie fordern klare Strukturen ein und halten diese nach, um die betriebswirtschaftlichen Anforderungen im Klinikalltag für alle Teammitglieder umsetzbar zu machen, zum Beispiel die routinemäßige Überprüfung der Verweildauer des einzelnen Patienten vor jeder Visite.
- Sie stellen eine solide Kodierqualität ihrer Ärzte bzw. Kodierkräfte sicher, um den wirtschaftlichen Erfolg der Klinik zu unterstützen.
- Sie nehmen sich Zeit für die Führung ihrer Mitarbeiter und fordern ihre Oberärzte als Leitungskräfte, unter anderem mit Zielvereinbarungsgesprächen.
- Sie organisieren sich zeitlich so um, dass sie sich Management- und Führungs-aufgaben kompetent widmen können.

## ■ Worauf Geschäftsführer achten sollten

- Sie denken sich in die „Sprache“ und Abläufe ihrer Ärzte hinein, zeigen Präsenz auf den Stationen und zeigen ehrliches Interesse für die Arbeit der Klinikangestellten. So erhöhen sie ihre Akzeptanz – nicht nur bei den Chefärzten.
- Sie haben eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Chefärzten. Benötigen diese für sich oder ihr Team zum Beispiel zusätzliche Qualifizierungen im Hinblick auf Mitarbeiterführung oder Kodierung, sollten ihnen die entsprechenden Maßnahmen an die Hand gegeben werden.
- Sie sind dafür verantwortlich, dass sich die Mitarbeiter in der Klinikverwaltung als Dienstleister der Mediziner verstehen, die diese entlasten und nicht zusätzlich belasten. Betriebswirtschaftliche Zahlen, die den Chefärzten zur Verfügung gestellt werden, sollten nach gemeinsam entwickelten Kriterien verständlich aufbereitet und dargestellt werden (zum Beispiel als Cockpit-Charts).
- Sie tragen bei Operationen, die hohe Erlöse versprechen, durch eine angemessene Personalausstattung dazu bei, dass die medizinischen Abläufe reibungslos verlaufen. Zudem benötigen sie solide Kenntnisse der medizinisch-juristischen Zusammenhänge.
- Sie profitieren von der Kompetenz ihrer Chefärzte bei der Entwicklung einer langfristigen Klinikstrategie und sollten diese stärker nutzen und einbeziehen.
- Sie achten bei der Einteilung ihres Zeitbudgets auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen externer Vernetzung, zum Beispiel auf kommunaler Ebene, sowie partnerschaftlichem Führungshandeln innerhalb der Klinik.

Qualifizierungen  
genehmigen

Medizinische  
Zusammenhänge  
verstehen

Jährliches  
Strategiegespräch  
mit dem Chefarzt

Veränderungen  
nur mit Akzeptanz  
der Chefärzte

Münden diese Aspekte in ein jährliches Strategiegespräch mit jedem Chefarzt, in dem gemeinsam die Ziele für das kommende Geschäftsjahr festgelegt und über den Ausblick für die nächsten drei Jahre gesprochen wird, entstehen neue Handlungsspielräume und erhebliche Synergieeffekte. Monatliche Jour-fixe-Runden geben die Möglichkeit zum Nachsteuern.

Doch ein solcher Prozess der partnerschaftlichen Klinikentwicklung ist kein Selbstläufer. Er ist unweigerlich mit einer Vielzahl von Veränderungen verbunden. Diese gelingen nur, wenn sie von den Geschäftsführern geführt und gesteuert werden. Hierfür wiederum benötigt er die Akzeptanz und die Bereitschaft seiner Chefärzte, für die gemeinsam erarbeiteten Lösungen einzustehen – schließlich müssen die Chefärzte die Veränderungen in ihren Teams vertreten und für die Umsetzung sorgen.

**FAZIT** | Zwar werden die enormen wirtschaftlichen Herausforderungen mit den beschriebenen Maßnahmen für die Kliniken nicht geringer, aber Chefärzte und Geschäftsführer können sie gemeinsam besser bewältigen. Durch eine funktionierende Kooperation vermitteln sie auch anderen Beteiligten eine größere Sicherheit. Für beide Seiten gilt: Wer nicht gestaltet, wird gestaltet. Chefärzte, die nach Alternativen in anderen Kliniken suchen, merken schnell, dass „das Gras hinter dem Zaun nicht grüner ist“. Allerdings kann sich der Umgang zwischen Geschäftsführung und Chefärzten wohltuend unterscheiden.