

Preis EUR 6,-

www.kma-online.de

MAGAZIN FÜR DIE GESUNDHEITS-WIRTSCHAFT

KLINIK

MANAGEMENT AKTUELL

Nr. 85 - 07/2003



DER VERTRAGS- POKER

Komplexpauschalen: Modell mit eingeschränktem Wert

Hauptstadtkongress
Gemischtes Doppel
gegen Rürup

Ärztliche Arbeitsplätze
Europa kann Probleme
lösen



Ein Management Audit ist ein Instrument, um die aktuelle Performance und das Potenzial des Führungsteams einschätzen zu können. Das Modul eignet sich nicht nur zu einem Soll-/Ist-Abgleich, sondern auch bei Restrukturierungen, Fusionen und Übernahmen beziehungsweise im Zuge einer Post Merger Integration.

MANAGEMENT AUDIT

Potenzialanalyse - Kernstück moderner Personalentwicklung

Das Gesicht der deutschen Kliniklandschaft verändert sich grundlegend und stetig: Öffentliche Kliniken werden (teil-)privatisiert. Die privaten Klinikketten wie beispielsweise Sana Kliniken Gesellschaft GmbH, Asklepios Kliniken GmbH, Rhön-Klinikum AG, Helios Kliniken GmbH, MediClin AG, zuletzt auch Humaine Kliniken GmbH expandieren stark. Wenn man dabei berücksichtigt, dass sich derzeit nur etwa 20 Prozent der kommunalen Häuser in Deutschland in privater Trägerschaft befinden, ist leicht abzusehen, dass wir uns hier erst am Anfang einer „kleinen Revolution“ befinden.

Hinzu kommen die nicht enden wollenden Diskussionen der Rürup-Kommission, die stärkere Transparenz der Prozesse durch die DRG-Einführung und die Imponderabilien des kürzlich novellierten Krankenpflegegesetzes sowie die aufflammende Diskussion über so genannte „Mindestmengenregelungen“ in deutschen Kliniken und nicht

zuletzt die starren Regelungen des BAT, die wie „Mehltau“ jede Entwicklung korsettieren.

Hier stellt sich jetzt die Frage, ob das Management in den Krankenhäusern – nicht nur in der Verwaltung, sondern auch in der Ärzteschaft und im Bereich Pflege – das Potenzial hat, mit diesen neuen Herausforderungen umzugehen.

Anforderungen an Führungskräfte von morgen

Die Anforderungen an die Führungskraft oder an das Management von morgen sind nicht unmittelbar testbar. Hier will das Management Audit durch eine objektivierte und fundierte Methodik die Potenziale und Kompetenzen der Führungskräfte entdecken und fördern.

Ein Interaktives Management Audit (IMA) sucht im Dialog mit den einbe-

zogenen Führungskräften Antworten auf die Frage, wie das Management-Team und seine einzelnen Mitglieder die zukünftig erwarteten Herausforderungen erfolgreich meistern kann.

- **Strategie- und Strukturbriefing**
Zu Beginn eines IMA-Projektes sollte eine Klausurtagung der Plausibilitätsprüfung des strategischen und organisatorischen Klinikkonzeptes dienen und die Visionen der „Betreiber“ mit umschließen. Dies Briefing des Roland Berger-Projektteams - in der Regel drei branchenerfahrene Berater/Auditoren vor Ort mit Teamunterstützung im Backoffice - durch die Geschäftsführung und wird unterstützt durch „Literaturstudium“, wie Geschäftsberichte, Publikationen und Mitarbeiterzeitschriften.
- **Individuelle Anforderungsanalyse**
Unter Annahme einer mittelfristigen Zielstruktur für die Unternehmensorganisation entwickelt das

Interaktives Management-Audit: Vorgehensweise

- 1 Strategie- und Strukturbriefing
- 2 Individuelle Anforderungsanalyse
- 3 Kick-off mit den teilnehmenden Führungskräften
- 4 Durchführung der Interaktiven Auditierung (mind. 2 Interviews)
 - Fokussierung auf Kernqualifikationen und Potenziale
 - Initialive Kompetenz
 - Kompatibilität
 - Urteilsvermögen

optional:

 - Standardisierte Selbsterhebung
 - Berufshistorische Profilanalyse
 - Competency-basierte Fremdbilderhebung
- 5 Teamklausur/Integration der Gesprächsergebnisse
- 6 Erarbeitung individueller Entwicklungsempfehlungen
- 7 Klausurtagung/Führungskonferenz
- 8 Persönliches Teilnehmer-Feedback durch den Vorgesetzten
- 9 Follow-up/Coaching der Auditierungsteilnehmer



Über den Autor

Dr. Helmut W. Dietz leitet seit fünf Jahren als Associate Partner bei Roland Berger

Executive Resources den Bereich Public Services/Healthcare. Zu seinen Tätigkeitsschwerpunkten gehört auch die Durchführung von Potenzialanalysen durch Interaktive Management Audits.

Tel.: 0 69-1 70 03 -3 95

Mobil.: 01 60-7 44 63 95

helmut_dietz@de.rolandberger.com

Projektteam anschließend für alle Schlüsselpositionen die wichtigsten Aufgabenkomplexe und fasst sie in Gesprächsleitfäden für die Interviews zusammen.

• Kick-off-Veranstaltung

Wichtig für den Erfolg eines IMA ist die absolute Transparenz des Prozesses. Deshalb wird unter Moderation der Geschäftsführung das Management Audit mit all seinen Facetten in einer Auftaktveranstaltung für alle zu auditierenden Führungs- und Führungsnachwuchskräfte präsentiert. Wo gewünscht, wird auch die Belegschaftsvertretung in diesen Prozess eingebunden. Das IMA ist demnach ein gemeinsamer Gestaltungsprozess und scharf gegen Beurteilungsverfahren oder Unternehmensplanspiele abzugrenzen. Damit sich alle Teilnehmer mental auf die Interviewphase einstellen können, erhalten sie durch das Projektteam einen so genannten „Vorbereitungsbogen“, in dem sie ihren bisherigen Werdegang skizzieren.

• Durchführung

Jede ins Management Audit einbezogene Führungskraft sollte über einen Zeitraum von rund zwei Wochen zwei zwei- bis dreistündige halbstrukturierte Gespräche mit unterschiedlichen Gesprächspartnern aus dem Projektteam führen, damit Tagesform-Fragen ausgeschaltet werden und über die Gespräche hinweg eine Lernkurve entsteht.

Die Diskussion beobachteter Eignungsprofile erfolgt mit Hilfe der unternehmensspezifischen Anforderungskriterien (Gesprächsleitfäden), die im Kern vier Kriterien gemeinsam haben:

- zielgerichtete Initiative
- Fach- und Führungskompetenz
- Kompatibilität zu Patienten-/Kunden- und Mitarbeiterprofilen und
- situatives Urteilsvermögen

Um dies einschätzen zu können, werden in den Interviews Fallbeispiele, Szenarien und Fragen aus dem Arbeitsumfeld diskutiert, deren Beantwortung valide Aussagen zur Kompetenz (im Hinblick auf Change Management, Sozialkompetenz, Leadership, Werteorientierung, Vorbildverhalten) und strategischen Ausrichtung

Branchenerfahrene Berater/Auditoren

der Führungskraft erkennen lassen.

• Teamklausur / Integration der Gesprächsergebnisse

Nach jedem Interview werden die Gesprächseindrücke dokumentiert, die beiden Gutachten werden in einer späteren Roland Berger-internen Integrationskonferenz abgeglichen und für die Präsentation vorbereitet.

• Erarbeitung individueller Entwicklungsempfehlungen

Die entlang der Anforderungskriterien gewonnenen Potenzialhypothesen werden mit den empfohlenen Entwicklungsschwerpunkten dokumentiert, wobei im Team abweichende Bilder als solche festgehalten und nicht zu unzulässigen „Durchschnitten“ verarbeitet werden.

• Klausurtagung / Führungskonferenz

„Filetstück“ des Audits ist die Ergebnispräsentation, die im Rahmen einer

Klausurtagung mit der Geschäftsführung, dem unmittelbaren Vorgesetzten und gegebenenfalls der Personalleitung erfolgt. Pro Durchsprache einer Führungskraft wird erfahrungsgemäß eine Stunde benötigt.

• Persönliches Teilnehmerfeedback durch den Vorgesetzten

Die Rückmeldegespräche sollten stets im Rahmen der aktuellen Führungsbeziehung, das heißt durch den direkten Vorgesetzten erfolgen. Nur in diesem Dialog kann letztlich ein Commitment über konkrete nächste Schritte abgegeben werden. Die Gesprächspartner erhalten damit Gelegenheit, ihr „Selbstbild“ mit ihrem „Fremdbild“ im Unternehmen zu vergleichen. Das Projektteam steht vorab als Coach zur Verfügung und begleitet selbstverständlich in schwierigen Gesprächssituationen.

• Follow-up/Coaching der Auditierungsteilnehmer

Drei Monate nach Beendigung des Interaktiven Management-Auditierungsprozesses findet ein Follow-up-Gespräch mit Beteiligten der Auditierung im Hinblick auf die Einbettung der Ergebnisse in das Personalentwicklungskonzept statt.

• Erfolgsfaktoren

Die kurze Projektlaufzeit (bei etwa 20 Führungskräften rund sechs Wochen), die zeitnahe Präsentation der Ergebnisse und die für die Geschäftsführung so wichtige Transparenz über das Potenzial der Führungskräfte sowie die Veränderungs- und Verbesserungsempfehlungen unterstützen das Klinikmanagement in der Personalentwicklung. ■

Helmut W. Dietz



Herausgeber
Gerhard Hirz und
Gunter Murzin

WECHSEL IN DER CHEFREDAKTION

Zäsuren

Die „Schlachten“ um die Gesundheitsreform nähern sich dem Höhepunkt. Mit welchen Formationen Regierung und Opposition ins Feld ziehen werden, ist erstaunlicherweise auch zu diesem Zeitpunkt noch unklar. Innerhalb der eigenen Lager bleiben die Meinungen verwirrend und die Fronten verlaufen quer durch die Regierungs- wie Oppositionsparteien. Die Feldherren (oder -damen) müssen aufpassen, dass ihnen die eigenen Soldaten nicht in den Rücken fallen. Seehofer, der ansonsten geachtete CSU-Sozialpolitiker, läuft inzwischen quer über's Schlachtfeld. Heidrun Graupner, renommierte SZ-Journalistin, kommentiert die Vorgänge mit der Feststellung: „Die bizarre Diskussion der vergangenen Wochen und Tage wirft die Frage auf, ob die Politik überhaupt zu großen Reformen fähig ist.“ Manche Beobachter prophezeien sogar, dass die Reformakte Gesundheitspolitik bis zum Herbst in den Schubladen verschwinden wird. Welche Siege oder Niederlagen auf dem Schlachtfeld Gesundheitsreform errungen oder erlitten werden, eines bleibt gewiss: Die Beiträge steigen und steigen und sind die eigentlichen Strategen im Schlachtgetümmel.

Ein Positives hat der Berliner Hexenkessel wenigstens bewirkt: Unsere Gesellschaft beginnt sich dank der breiten Medienberichterstattung Gedanken zu machen, wie viel Gesundheit sie sich leisten möchte bzw. zu leisten vermag. Gesundheitspolitik ist zu einem spannenden politischen Thema geworden – eine Zäsur fürwahr! Medien wie KlinikManagement Aktuell, die sich seit Jahren konzentriert mit Themen der Gesundheitspolitik und -wirtschaft beschäftigen, erleben Hochkonjunktur, aber auch neue redaktionelle Herausforderungen. Mit dieser Ausgabe endet, auf eigenen Wunsch, die Amtszeit unseres langjährigen Chefredakteurs Dr. Uwe Preusker. Preusker, der weit entfernt in Helsinki lebt und die Chefredaktion nur nebenberuflich leiten konnte, hat dank seines enormen Fachwissens und seiner journalistischen Begabung KlinikManagement Aktuell zu einer der meist beachteten Medienbühnen für das Gesundheitswesen mitentwickelt. Uwe Preusker war ein Glücksfall für dieses Magazin. Durch ihn sind wir zu einem

Management- und Wirtschaftsmagazin für das Krankenhauswesen mit einer Redaktionsethik herangewachsen, die journalistische Professionalität mit journalistischer Fachkompetenz zusammenführt. Eine Meisterleistung, die unter Berücksichtigung der begrenzten finanziellen Mittel eines Fachmagazins wie einer bis dato virtuellen Redaktion ihresgleichen sucht.

KlinikManagement Aktuell, das sich in den letzten Jahren furios entwickeln konnte, strebt weitere hochgesteckte Ziele an. Mit der zunehmenden gesellschaftlichen Wahrnehmung des Gesundheitswesens auch als Wirtschaftsfaktor erweitern sich die redaktionellen Perspektiven und Anforderungen, die neben einer vollberuflichen Chefredaktion auch einen Ausbau der Berliner Redaktion nötig machen. In der August-Ausgabe wird sich die neuformierte Redaktionsmannschaft mit bewährten und neuen Fachjournalisten präsentieren. Der vor zwei Jahren vollzogene Umzug des Redaktionsbüros nach Berlin erweist sich heute als strategischer Vorteil. Die unmittelbare Präsenz am Ort des politischen Geschehens wie die Konzentrierung der Redaktion machen KlinikManagement Aktuell schlagkräftiger und bieten für den angestrebten Wandel zum Wirtschafts- und Managementmagazin optimale Voraussetzungen. Die redaktionelle Einbeziehung der Medizinischen Rehabilitation als weiteres Themenfeld ist ein Beispiel dafür. Auch KlinikManagement Aktuell durchlebt derzeit eine spannende Veränderung.

Im Wandel hat sich der WIKOM-Verlag inzwischen auch zu einem Buch-Verlag entwickelt. In diesen Tagen erscheint der 2. Band aus der Reihe „Vision Gesundheit“ mit dem Titel „Der Weg der Veränderung – Krankenhäuser im Umbruch.“ Dieser Band stellt weniger die Konzepte der Erneuerung am Beispiel des LBK, aber auch von anderen Krankenhäusern, sondern den Transformationsprozess selbst, also die scheinbar „weichen“ Themen in den Mittelpunkt. Die erste Ausgabe musste in kürzester Zeit nachgedruckt werden, bei dieser Ausgabe kann mit gleichem Echo gerechnet werden. ■

KMA

FOKUS

Wenn für einen Arzt ein Umzug zur Debatte steht, dann macht er dies oft von einer geringeren Miete abhängig.

Die Brücke, Seite 41

Hinzu kommen ... die starren Regelungen des BAT, die wie „Mehltau“ jede Entwicklung korsettieren.

Potenzialanalyse – Kernstück moderner Personalentwicklung, Seite 44

„Wir können heute schon niedergelassene Ärzte über definierte Schnittstellen mit Krankenhaus-Informationssystemen verbinden. ... Das ist nichts anderes, als was Ulla Schmidt einführen will.“

Der Gigant und die Kliniken, Seite 50

„Erfolgreiche Chirurgen“, geht Müller mit der eigenen Zunft hart ins Gericht, „sind ego-mane Meinungsbildner, Machos im weißen Kittel.“ Wer mit Rieseneingriffen imponiert „und alle Lymphknoten rausreißt, egal, ob es dem Patienten nützt oder schadet“, finde Anerkennung, gelte in der Zunft als vorbildlicher Messerheld.

Machos im weißen Kittel, Seite 62

Das Epizentrum des juristisch-medizinischen Bebens ist das Aufklärungsgespräch.

Gefährliche „Visitenkarten-Chirurgie“, Seite 64

Nach dem Motto: „Erlaubt ist, was nicht ausdrücklich verboten ist“ keimten zaghaft telemedizinische Pflänzchen, ständig vom Ausreißen bedroht.

Ringens um Mustergenehmigung, Seite 67

Zitate aus dieser Ausgabe