

Blick in die Zukunft

Patientenzufriedenheit und Informationstechnologie sind die großen Herausforderungen der Zukunft. Das ergab eine Befragung der Kollegialen Führungen der österreichischen Spitäler. Zur Bewältigung setzen die Manager verstärkt auf Beschwerde- und Qualitätsmanagement sowie Mitarbeitermarketing ... und sie lesen bevorzugt *Das österreichische Gesundheitswesen – ÖKZ*.

Jörg Krenmayer, Manfred Pferzinger

Mit der Zukunft ist es so eine Sache. Wir sind ständig auf dem Weg zu ihr und erreichen sie dennoch nie. Sie bietet so viele Möglichkeiten und dennoch kaum Hinweise, welche wir wahrnehmen sollen. Diese Hinweise gewinnen wir erst aus unserer Erfahrung.

Der Erfahrungsschatz von 47 Mitgliedern Kollegialer Führungen der österreichischen Krankenanstalten wurde zu diesem Zweck erfasst. Im Folgenden lesen Sie, wie die Kollegialen Führungen die Zukunft einschätzen. Worin sehen sie Herausforderungen und welche Wege kennen sie, um diese zu bewältigen?

Studiendesign

Die Probanden gaben auf einem standardisierten Fragebogen zu 30 möglichen Herausforderungen ihre Einschätzungen ab. Auf die Frage, wie intensiv sich das eigene Haus mit den jeweiligen Themen beschäftigen wird, gab es die Antwortmöglichkeiten „sehr“, „eher“, „mäßig“ und „gar nicht“. Weiters wurde gefragt, wie sehr die 40 angebotenen Instrumente/Methoden/Konzepte/Modelle bei der Bewältigung der eigenen Herausforderungen helfen werden und ob bzw. wann sie im eigenen Haus eingeführt werden. Es konnte mit „ist/wird bereits eingeführt“, „innerhalb der nächsten 3 Jahre“, „danach (3-10 Jahre)“ und „nicht geplant“ geantwortet werden.

Daten zum Rücklauf

Alle 797 Mitglieder Kollegialer Führungen in Österreich und somit auch alle 268 Krankenanstalten Österreichs erhielten den Fragebogen. 47 Mitglieder Kollegialer Führungen nahmen an der Studie teil. Dies entspricht einem Rücklauf von knapp sechs Prozent. Die Antworten kamen aus 45 unterschiedlichen Häusern, sodass knapp 17 % der Häuser vertreten sind. Wie sich die Teilnehmer auf Finanzierungsformen, Funktionen und Hausgröße (Bettenanzahl) verteilen, zeigt die erste Abbildung.

Die Krankenanstalten wurden gemäß deren Finanzierung bzw. Fondszugehörigkeit wie folgt gegliedert:

Landesgesundheitsfonds (früher Landesfonds):

Die Krankenhäuser des Akutversorgungssektors mit Öffentlichkeitsrecht sowie gemeinnützige Krankenhäuser ohne Öffentlichkeitsrecht werden aus öffentlichen Mitteln über die neun Landesgesundheitsfonds nach dem System der leistungsorientierten Krankenanstaltenfinanzierung (LKF) finanziert. Die Landesgesundheitsfonds werden aus Mitteln des Bundes, der Länder, der Gemeinden und der Sozialversicherung gespeist.

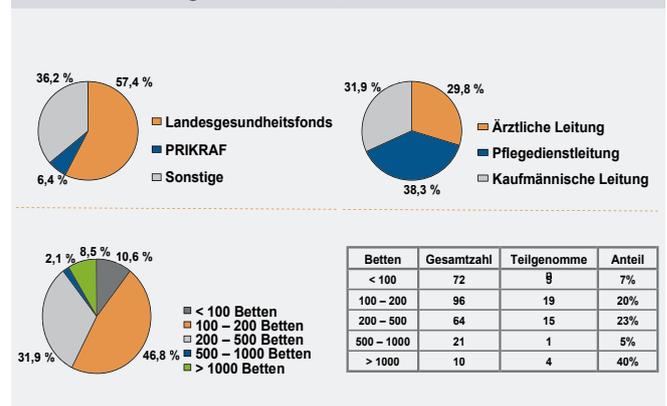
PRIKRAF:

In den Sanatorien werden jene Leistungen, für die eine Leistungspflicht der sozialen Krankenversicherung besteht, über den Privatkanneanstalten-Finanzierungsfonds (PRIKRAF) nach dem System der leistungsorientierten Krankenanstaltenfinanzierung (LKF) abgerechnet. Der PRIKRAF wird aus Mitteln der Sozialversicherung gespeist.

Sonstige:

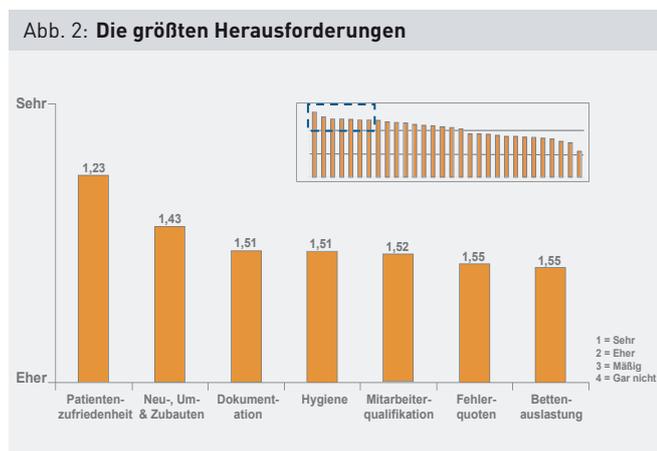
Die restlichen Spitäler sind im Wesentlichen verschiedene Sonderversorgungseinrichtungen, vor allem Rehabilitationszentren und Einrichtungen für chronisch Kranke. Sofern diese Einrichtungen nicht ohnehin in der Trägerschaft der Sozialversicherung sind, verfügen sie teilweise über Einzelverträge mit Sozialversicherungsträgern.

Abb. 1: Verteilung der Studienteilnehmer



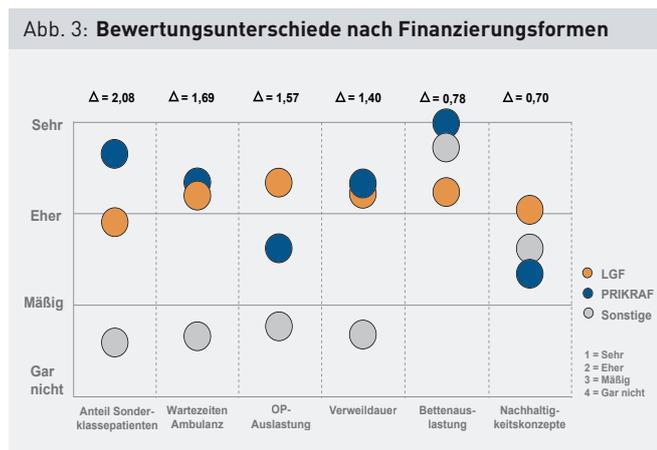
Die Herausforderungen – Welche Aufgaben stellen sich uns in der Zukunft?

Die Patientenzufriedenheit gilt als größte Herausforderung und wird auch in Zukunft die Überlegungen der Kollegialen Führungen stark beeinflussen. Welchen weiteren Herausforderungen besondere Bedeutung zugemessen wird, zeigt die nächste Abbildung:



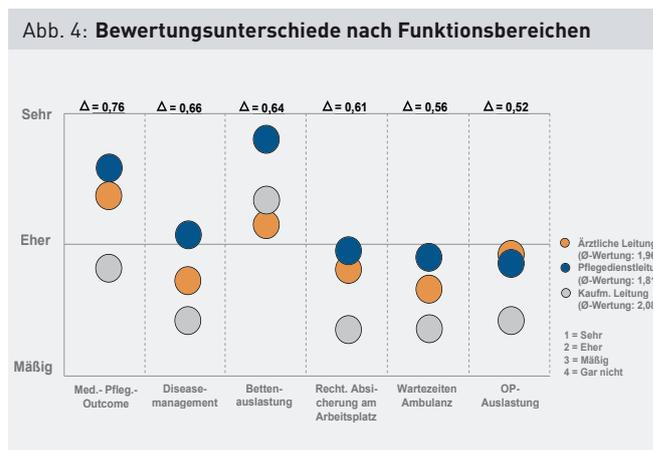
Auf den weiteren Plätzen folgen IT-Unterstützung der Abläufe (1,57), Mitarbeiterinsatz (1,64) und Leistungsangebotsplanung (1,66). Unbedeutender erscheinen hingegen die Themen Mitarbeitermangel (2,47), Anteil Sonderklassepatienten (2,53) und Gesundheitstourismus (2,89).

Die Studie zeigt, dass die Herausforderungen unterschiedlich eingeschätzt werden, je nachdem, welcher Finanzierungsform das Haus angehört. In der folgenden Abbildung sehen Sie die deutlichsten Diskrepanzen:



Die Privatspitäler (PRIKRAF-Häuser) messen den Herausforderungen allgemein mehr Bedeutung bei als jene der beiden anderen Finanzierungsformen. Aber nicht überall weichen die Einschätzungen voneinander ab. Große Übereinstimmung gibt es beim Thema Einkaufsmanagement (Diskrepanz von 0,11), das sich der durchschnittlichen Bedeutung nach im Mittelfeld befindet. Neu-, Um- und Zubauten sind in allen Finanzierungsbereichen sehr wichtig (Diskrepanz von 0,16).

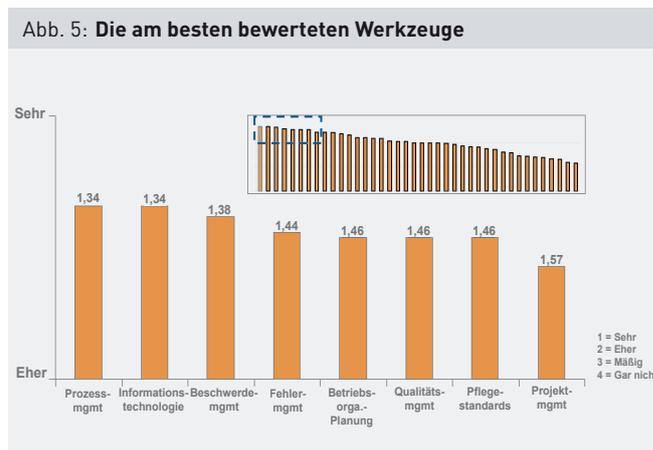
Unterschiedliche Meinungen gibt es auch zwischen den Funktionen der Kollegialen Führung. Die Auswertung zeigt, dass die Einschätzungen zum medizinisch-pflegerischen Outcome das größte Potenzial für Meinungsunterschiede bietet. Bei den Pflegedienstleitungen rangiert der Punkt auf dem sechsten Rang, bei den Ärztlichen Leitungen auf dem neunten und bei den Kaufmännischen Leitungen auf Platz 18. Auch bei anderen Themen gab es unterschiedliche Sichtweisen (siehe Abbildung 4):



Die größten Unterschiede in der Bedeutungseinschätzung der Herausforderungen finden sich oft zwischen Pflegedienstleitung und Kaufmännischer Leitung. Über alle wählbaren Items hinweg werten die Pflegedienstleitungen mit einem Mittelwert von 1,81 am höchsten. Die Ärztlichen Leitungen werten im Schnitt mit 1,96. Die Kaufmännischen Leitungen sehen die abgefragten Themen pauschaliert etwas weniger herausfordernd – mit einem Wert von 2,08.

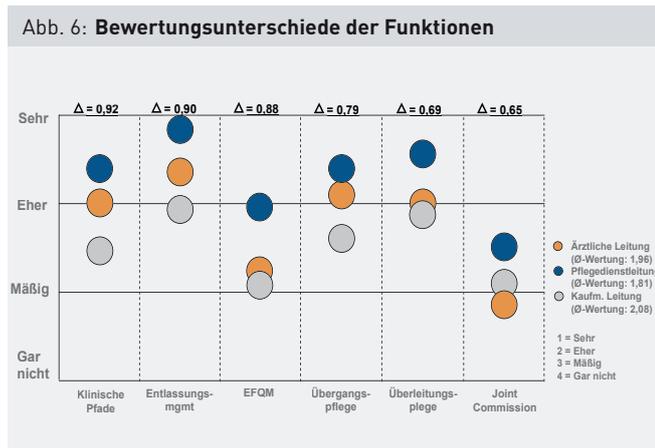
Die Tools – Mit welchen Mitteln kann man sich der Zukunft stellen?

Die zweite Frage der Studie beschäftigt sich mit der Einschätzung der organisatorischen Werkzeuge, die man zur Problemlösung heranziehen kann. Die Teilnehmer bewerteten 40 Werkzeuge aus dem Feld des Organisationsmanagements. Die Werkzeuge, die besonders positiv hervorstechen, finden Sie hier:



Prozessmanagement erreicht ex aequo mit IT den ersten Rang. Am hinteren Ende der Wertung finden wir Fusionen (2,68), Marketingmaßnahmen (2,70) und die QS-Zertifizierungssysteme Joint-Commission (2,82) und ISO 9001 (2,85).

Bei den Tools fallen die Einschätzungsunterschiede zwischen den Mitgliedern der Kollegialen Führungen stärker aus als bei den Herausforderungen. Die sechs konfliktträchtigsten Werkzeuge können Sie im folgenden Chart erkennen:



Auch hier findet man wiederum die größten Diskrepanzen zwischen Pflegedienstleitung und Kaufmännischer Leitung. Am rechten Rand lässt sich erkennen, dass die Pflegedienstleitungen die Werkzeuge im Durchschnitt am höchsten bewertet haben.

Die Wege – Mit welchen Themen man sich aktuell beschäftigt!

Bei der Frage nach der aktuellen Verbreitung der 40 Tools wurden am häufigsten die Pflegestandards genannt, die bereits in 94 % der befragten Häuser angewandt werden. Beschwerdemanagement ist den Angaben nach in 89 % und Qualitätsmanagement in 87 % der Häuser implementiert.

Bei den Tools, die innerhalb der nächsten drei Jahre eingeführt werden sollen, liegt mit 49 % das Mitarbeitermarketing klar voran. Und das, obwohl Mitarbeitermangel bei den genannten Herausforderungen nur auf Platz 27 von 30 lag.

Abschließend wurden die Kollegialen Führungen befragt, welche Informationsquellen sie zur eigenen Weiterbildung nützen. 74 % gaben an, dieses Jahr an Konferenzen teilzunehmen. 63 % besuchen Weiterbildungsseminare. Unter den aktuell betriebenen Fortbildungen finden sich acht MBA-, sieben MSc- und zwei MAS-Studienlehrgänge, ein Diplom- und ein Doktoratsstudium. Bei der Frage zum bevorzugten Fachbuch gab es keine Mehrfachnennungen. Bei den Fachzeitschriften sieht es anders aus: hier konnte *Das österreichische Gesundheitswesen – ÖKZ* mit 15 die meisten Nennungen auf sich verbuchen. Sechs gab es für *QUALITAS*, vier für *Clinicum*, zwei für *Pflegewissenschaft* und zweimal wurde die Zeitung des Österreichischen Gesundheits- und

Krankenpflegeverbandes genannt. Weitere Medien wurden nur einfach angegeben.

Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat ...

Zusammenfassend lässt sich ableiten, dass die großen Herausforderungen aus sehr verschiedenen Themenfeldern kommen. Sie gehen von der Patientenzufriedenheit, über bauliche Änderungen, IT-Implementierungen und Bettenauslastung bis hin zur Mitarbeiterqualifikation. Dies verdeutlicht ganz klar, dass die Abstimmung der Maßnahmen und Werkzeuge in den Häusern eine Herausforderung an sich darstellt. Die Bedeutung einiger Themen hängt stark davon ab, welcher Finanzierungsform eine Krankenanstalt angehört. Gerade bei Tools zur Ablaufoptimierung wie Klinische Pfade, Überleitungs- und Übergangspflege als auch Entlassungsmanagement gibt es auch zwischen den Funktionen der Kollegialen Führungen deutliche Meinungsunterschiede. Nicht nur bei der Zielfindung, sondern ebenso bei der Auswahl der Maßnahmen und Werkzeuge zur Zielerreichung und Bewältigung von Herausforderungen ist deshalb eine Einigung der Führung notwendig.

Voraussetzung für eine effektive Bewältigung der Herausforderungen ist, dass sich die Führung fachlich gründlich mit den Maßnahmen und Werkzeugen auseinandersetzt. Denn seit Paul Watzlawick weiß man ja: „Wer als Werkzeug nur einen Hammer hat, sieht in jedem Problem einen Nagel.“ Schaffen die Kollegialen Führungen es, ihre Ziele und die damit in Verbindung stehenden Herausforderungen zu identifizieren und diesen mit geeigneten Maßnahmen effizient zu begegnen, fällt der Blick in die Zukunft optimistischer aus. ::

Dr. Jörg Krenmayer
 Mag. (FH) Manfred Pferzinger
 Competence Center Health Care GmbH
www.cchc.at



Unter den Teilnehmern der Befragung wurden Preise verlost. Mag. (FH) Manfred Pferzinger, Geschäftsführer des Competence Center health Care, überreicht Mag. Gerald Deutinger vom Landeskrankenhaus Krems den 1. Preis: ein von K&T gesponserteres Think Pad von Lenovo.