

Das Ding mit allen Schmerzen durchziehen

Bensheimer Krankenhausberater empfiehlt den Kliniken in der Region eine Fusion

Von unserem Redaktionsmitglied
Karl-Heinz Schlitt

Bergstraße. Eigentlich muss sich Günter Werr vorkommen wie der Prophet im eigenen Lande. Das meiste von dem, was die Krankenhaushauslandschaft im Kreis Bergstraße ins Gerede gebracht hat, hat der Inhaber der Bensheimer Organisationsberatung OBW schon vor einem Jahr in dieser Zeitung vorausgesagt.

„Dass die Verweildauern nach unten gehen, war lange absehbar. Darauf hätte man mit natürlicher Fluktuation reagieren müssen“, sieht sich der diplomierte Psychologe durch die Gutachten bestätigt, die dem Kreiskrankenhaus in Heppenheim einen Personalüberhang von über 70 Vollzeitkräften attestieren. Die Kliniken in der Nachbarschaft seien nicht besser aufgestellt – im Gegenteil. „Es wurde viel zu spät damit begonnen, Kooperationen zu schmieden“, bescheinigt Werr den Krankenhausträgern eine gehörige Portion Blauäugigkeit.

Zeit reif, um Tacheles zu reden

Seit sechs Jahren hat sich der Bensheimer mit seinem Team auf das Qualitätsmanagement in Krankenhäusern spezialisiert. Die OBW berät sechs Dutzend Kliniken in ganz Deutschland. „Es ist allerhöchste Zeit, dass Tacheles geredet wird“, kann Werr nur dazu raten, „das Ding schnell und mit allen Schmerzen durchzuziehen“. Mit dem „Ding“ meint er eine strategische Neuausrichtung möglichst aller Kliniken im Kreis in drei Schritten: Können alle Häuser gehalten werden? Wo sind welche Indikationen am besten aufgehoben? Wieviel Personal wird dafür gebraucht?

„Da kann nichts schöngeredet werden: Es sind zu viele Mitarbeiter an Bord“, emp-

fielt Werr einen Blick zum Beispiel in die Automobilindustrie. Ein OP etwa ist für ihn „knallhart mit einem Produktionsbereich zu vergleichen“. Je besser er ausgelastet ist, desto niedriger sind die Kosten pro Fall. Das gilt im Grunde für alle Abteilungen.

„Nur ein Zwischenschritt“

Die Umwandlung des Kreiskrankenhauses von einem kommunalen Eigenbetrieb in eine gGmbH ist für Werr nur ein Zwischenschritt: „Da wird die Braut geschmückt, um sie anschließend zu verkaufen.“ Werr zitiert eine Studie, wonach über kurz oder lang bis zu 80 Prozent der kommunalen Kliniken vom Markt verschwinden wer-

„Da wird die Braut geschmückt, um sie anschließend zu verkaufen.“

Werr zur KKH-Umwandlung in gGmbH

den. Der Bensheimer Berater findet dies auch gut so: „Um im Wettbewerb bestehen zu können, müssen Manager ran, die etwas von ihrem Geschäft verstehen und die nötigen Entscheidungsspielräume und Kompetenzen haben.“ Feierabendpolitiker, die sich nur gelegentlich in Kommissionen mit der Materie beschäftigen, sind da fehl am Platz. Im laufenden Betrieb werden nach Werrs Erfahrungen erst recht Profis sowie Strukturen mit klaren Aufgabenverteilungen und Spezialisierungen gebraucht.

Das OBW-Konzept unterscheidet zwischen medizinischem Fachpersonal, das in erster Linie therapeutisch tätig ist, und „Managing Doctors“, die auf der Station den Ton angeben und dafür sorgen, dass auch die Kasse stimmt. Der Ärztliche Di-

rektor befasst sich ausschließlich, der Chefarzt überwiegend mit Management- und Führungsaufgaben.

In seiner Selbsteinschätzung ist Günter Werr kein klassischer Sanierer, der nur an

„Ein OP ist knallhart mit einem Produktionsbereich zu vergleichen.“

Werr zur Ökonomie im Krankenhaus

der Kostenschraube dreht. Qualitätsmanagement begreift er als einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Dabei hält er es mit dem italienischen Ökonomen Vilfredo Pareto. Der unterstellt, dass mit 20 Prozent des Aufwandes 80 Prozent der möglichen Verbesserungen erreicht werden können. Auf die augenfälligsten Schwachpunkte konzentrieren, lautet deshalb Werrs wichtigste Botschaft.

Behandlungspfade definieren

Von der Aufnahme bis zur Reha müssten „Behandlungspfade“, wie er es nennt, definiert und kontrolliert werden: Standards, deren Einhaltung ständig weiterentwickelt werden müsse – für die Diagnostik und die Therapie, für die Pflege genauso wie für die Physiotherapie, für die Nachsorge und nicht zuletzt für die Verwaltung.

Mit fünf bis sieben DRG's, so der Fachbegriff für die künftig allerorten gleichen Fallpauschalen, pro Abteilung werden 80 Prozent des Umsatzes eines Krankenhauses erwirtschaftet, nimmt Werr eine weitere Anleihe bei seinen Lieblingsökonomien Pareto: „Diese 80 Prozent muss ich herausarbeiten und kontinuierlich verbessern.“ So einfach ist das – oder etwa doch nicht?

► Ein Sanierungsfall?

Ein Sanierungsfall?

Der Bensheimer Organisationsberater Günter Werr begleitet seit sechs Jahren Krankenhäuser im Qualitäts-, Personal- und Führungsmanagement. Dem Kreis Bergstraße empfiehlt er, die Trägerschaft für seine Klinik der Regelversorgung in Heppenheim abzugeben.

■ Herr Werr, ist das Kreiskrankenhaus ein Sanierungsfall?

WERR: Auf jeden Fall kann es so wie bisher nicht weitergeführt werden. Für die kleineren Häuser in der Umgebung gilt das erst recht.

■ Deshalb treten Sie für Fusionen ein?

WERR: Ja, es müssen möglichst viele Häuser zusammengehen und ihre Indikationen gemeinsam ausrichten.

■ Was bedeutet dies konkret?

WERR: Nehmen Sie das Heilig-Geist-Hospital in Bensheim. Dort wird jetzt für zweistellige Millionensummen gebaut – aufgrund von Anträgen, die vor gut acht Jahren gestellt worden sind. Damals sah die Welt noch völlig anders aus.

■ Eine Fehlinvestition?

WERR: Ich möchte es positiv formulieren. Das Hospital mit seiner zentralen Innenstadtlage ist geradezu prädestiniert für die Geburtshilfe, auch für einen Teil der Inneren Medizin – ein ideales Familienkrankenhaus.

■ Und das KKH wollen Sie amputieren?

WERR: Nein, ich plädiere für Konzentration auf die Stärken. Heppenheim hat die eindeutig bessere Infrastruktur zum Beispiel für die Chirurgie oder die Orthopädie. Wenn ich in einen OP investieren würde, dann nur in Heppenheim. Wenn die vier Kliniken in Bensheim, Heppenheim, Lampertheim und Viernheim gemeinsame Sache machen und vielleicht auch noch die Diakonie mit ins Boot nehmen, wird womöglich ein

Standort auf der Strecke bleiben. Anders stellt sich die Existenzfrage aber viel härter.

■ Wo sehen Sie die Einsparpotenziale und wo die Nischen?

WERR: Das fängt beim gemeinsamen Einkauf an und hört bei der integrierten Versorgung auf. Warum sollten nicht

Kranken- in Reha- betten umgewandelt werden? Synergien erwarte ich in der Verwaltung. Kräftig gespart werden muss in der Pflege. Für 40 Prozent der Tätigkeiten braucht man keine examinierten Fachkräfte. Und die Ärzte bringen bis zu einem Viertel ihrer



GÜNTER WERR

Zeit mit Dokumentationen zu. Das geht alles auch günstiger – wie überhaupt der Angestelltertarif des öffentlichen Dienstes ein riesiger Wettbewerbsnachteil ist.

■ Die Ärzte kommen bei Ihnen vergleichsweise ungeschoren davon.

WERR: Von ihnen erhoffe ich mir ein besseres Führungs- und Zeitmanagement sowie mehr Teamarbeit und eine klare Aufgabenverteilung mit eindeutigen medizinischen und kaufmännischen Hierarchien. Den größten Einspareffekt erwarte ich allerdings bei der Pflege. Auf sie entfällt mehr als die Hälfte der Personalkosten. Nach allen Erfahrungen kann dieser Kostenblock im Schnitt um 20 Prozent gesenkt werden. Im Gesamtergebnis eines Krankenhauses schlägt dies mit sieben bis acht Prozent zu Buche. Bei einem Umsatz von über 30 Millionen Euro wie in Heppenheim wäre das ein schöner Gewinn statt roter Zahlen. sl