



Zeitzeugen

Kliniken müssen sich dem Wettbewerb stellen
(Ärzte-Zeitung Nr. 216 vom 16. November 1995, Seite 7)

Diskussion bei der schleswig-holsteinischen Ärztekammer zur Krankenhauslandschaft der Zukunft / Dr. Heiner Rüschemann:

Kliniken müssen sich dem Wettbewerb stellen

Von Dirk Schnack

Bad Segeberg. Geringere Fallpauschalen und schließlich das Verschwinden ganzer Krankenhäuser vom Markt: Nicht wenige unter den rund 100 zuhörenden Klinikärzten schauten den Vortragenden ungläubig an. Dr. Heiner Rüschemann von der Kieler Gesellschaft für Systemberatung im Gesundheitswesen (GSG) hatte ihnen gerade seine Perspektive der Krankenhauslandschaft für die kommenden Jahre

vorgelegt. Fazit der Veranstaltung der schleswig-holsteinischen Ärztekammer: Kliniken, die sich dem Leistungsprinzip verschließen, werden kaum überleben können.

Kürzere Verweildauer, mehr vor- und nachstationäre Behandlungen und verstärktes ambulantes Operieren werden laut Rüschemann zu immer mehr freiwerdenden Kapazitäten in den Krankenhäusern führen. Die Folge ist jetzt schon erkennbar: „Zum ersten Mal haben wir so etwas wie Wettbewerb im Kliniksektor. Auf Kongressen fragen

die Ärzte ihre Kollegen nicht mehr nach der Zahl der Betten, sondern nach der Zahl der Operationen.“

Notwendiger Schritt zum wettbewerbsfähigen Krankenhaus: „Aus verlustbringenden Fallpauschalen gewinnbringende machen.“ Rüschemann sieht drei Bereiche, in denen Kliniken Veränderungen vornehmen können:

- **Personelle Faktoren:** die Mitarbeiter der Kliniken sollen sich noch stärker spezialisieren. Zugleich sind begleitende Maßnahmen wie etwa Job-Rotation notwendig, damit je-

der Mitarbeiter den Arbeitsbereich seiner Kollegen möglichst gut kennenlernt. Mitarbeiter-Motivation wird in Zukunft an Bedeutung gewinnen.

- **Sach-Intensive Faktoren:** Die Qualität der Medizintechnik beeinflusst die Leistungsfähigkeit der Klinik. Von Bedeutung sind aber auch Kriterien, die vom Patienten stärker wahrgenommen werden, etwa die Ausstattung der Räume oder der Service im Haus.

- **Infrastrukturelle Faktoren:** Hierzu zählt Rüschemann das gesamte Umfeld der Klinik. Auch die Angebotsstruktur, wie Fachabteilungen oder Reha-Klinik, beeinflussen das Leistungsbild. Die Kooperation mit niedergelassenen Ärzten, anderen Kliniken, aber auch mit Pharma-Industrie und technischer Industrie, spielen eine große Rolle.

Kliniken, die ihre Leistungen in diesen Faktoren verbessern können, haben den Einstieg in einen Kreislauf zur Effizienzsteigerung geschafft. Höhere Effizienz führt zu geringeren Kosten pro Behandlungsfall, Überschüsse können erwirtschaftet werden, so Rüschemann. Diese können wiederum für Ausschüttungen an das Personal (Mitarbeiter-Motivation) oder für Preisenkungen (geringere Fallpauschalen) genutzt werden. Die Folge ist, so Rüschemann, eine Erhöhung der Leistungsqualität, die sich in verstärkten Investitionen oder mehr Innovationen äußert. So kann die Klinik ihre Fallzahlen noch mehr erhöhen, was zu einer besseren Verteilung der Fixkosten führt. Kliniken, die dies nicht schaffen („looser“-Kliniken), werden nach Rüschemanns Vorhersage vom Markt verschwinden.