

## Editorial

### Ziel erreicht, es geht los!



Ab dem ersten Januar, wenn das Klinikum Augsburg zum Universitätsklinikum wird, bilden Universität und Klinikum gemeinsam die Augsburger Universitätsme-

dizin. Für beide Seiten bricht eine neue Zukunft an, die großen Einfluss auf die Region haben wird. Dieser historische Schritt erfolgt nach einer zehnjährigen Konzeptions- und Verhandlungsphase zwischen Freistaat, Stadt und Landkreis (KZVA), Universität und Klinikum und weiteren Institutionen. Ein weiter Weg vom Eintrag des damaligen Ministerpräsidenten Seehofer in das Goldene Buch der Stadt Augsburg (die Uniklinik kommt!!!), dem Abschluss des Eckpunktepapiers (Geschäftsgrundlage für das Projekt) über die Erstellung des Konzepts für den Wissenschaftsrat, den Abschluss eines Transaktionsvertrages bis zur Verabschiedung des Errichtungsgesetzes durch den Bayerischen Landtag, um nur einige wichtige Meilensteine zu nennen.

Die Komplexität dieses Projektes kann hier nur punktuell und oberflächlich dargestellt werden. Es handelt sich nicht nur um eine Umwandlung zum Universitätsklinikum mit 1.699 Betten, sondern auch um einen Trägerwechsel (von der Kommune zum Freistaat) mit allen entsprechenden Schritten (u.a. zwei Due-Diligence-Verfahren, Anwendung von fünf Tarifverträgen und zwei Zusatzversorgungskassen, Betriebsübergang von knapp 6.000 Mitarbeitern, Sanierungskonzept, Masterpläne Bau, Medizinische Technik, Aufbau Universitätsmedizin usw.) In einer gemeinsamen Klausur des Verwaltungsrates mit dem Übergangsaufsichtsrat des zukünftigen Universitätsklinikums Augsburg wurde es auf den Punkt gebracht: „Wir sind einerseits am Ziel, befinden uns aber erst an Startlinie für eine erfolgreiche Universitätsmedizin Augsburg!“

Alexander Schmidtke

Auch viel Kritik an Spahns Gesetz

## PpSG: Kliniken erreichen Verbesserungen auf der Zielgeraden

René Adler

**D**er Pflegezuschlag wird doch nicht ersatzlos gestrichen, und es gibt Millionen-Zuschüsse für Krankenhäuser in ländlichen Regionen – das sind zwei den Kliniken entgegenkommende Änderungen, die kurz vor der Verabschiedung mit den Stimmen von Union und SPD ins Pflegepersonal-Stärkungsgesetz (PpSG) aufgenommen wurden. Dennoch spricht die Deutsche Krankenhausgesellschaft (DKG) nur von einem Teilerfolg – und die Arbeitsgemeinschaft kommunaler Großkrankenhäuser (AKG) von einer Mogelpackung. Eher unzufrieden mit dem Gesetz sind

auch die Krankenkassen. Die Rehakliniken hofften vergeblich auf Verbesserungen.

Die vorherige Regierung hatte den Pflegezuschlag in Höhe von 500 Millionen Euro pro Jahr eingeführt, um den Krankenhäusern Einstellungen zu erleichtern. Das Geld musste aber nicht zwingend für den Aufbau von Personal verwendet werden. Nun wird der Pflegezuschlag umgewandelt. Daraus wird eine Förderung von 200 Millionen Euro, die in die Landesbasisfallwerte eingerechnet wird. „Es ist ein wichtiger Teilerfolg, dass die ursprünglich vor-

### In dieser Ausgabe

Auch viel Kritik an Spahns Gesetz

**PpSG: Kliniken erreichen Verbesserungen auf der Zielgeraden ..... 1-4**

**Köpfe..... 3**

Erhebung:

**KI, Gesundheits-Apps, Cybersicherheit und chronische Krankheiten als Top-Themen für die Zukunft ..... 4-5**

Europäische Studie:

**Deutsche Klinikärzte sind besonders unzufrieden ..... 6-7**

Studie zur Versorgung in ländlichen Regionen:

**Krankenhäuser werden zentrale Rolle als heute einnehmen ..... 7-9**

**Politik-Infos..... 9-10**

Führen im Wandel:

**Über Sinn und Zweck..... 11-12**

Aufklärungsfehler:

**Widersprüchliche Äußerungen eines Chefarztes und eines Assistenzarztes ..... 13-14**

Gemeinsam statt gegeneinander:

**Krankenhäuser bündeln Kräfte Versorgungsallianz für Siegen 14-15**

**Bücher/Termine/Video-Tipp ..... 16**

Führen im Wandel:

## Über Sinn und Zweck

Sie haben eine gute Strategie mit klaren, smarten Zielen? Es gibt einen Ausführungsplan mit Maßnahmen und Projekten auf einer realistischen Zeitschiene mit ausreichenden Ressourcen für die Umsetzung? Ihre Mitarbeiter kennen die Strategie und waren idealerweise an der Strategieentwicklung beteiligt? Wenn Sie jetzt innerlich oder vernehmbar dreimal „Ja“ gesagt haben, dann gehören Sie schon zu den vorbildlichen Führungskräften in dieser Republik.

Wir haben gerade erst ein Seminar mit dem Thema „gesunde Führung“ für 20 Unternehmen eines Netzwerkes in Nordostdeutschland durchgeführt und – weil es so wichtig ist – zu Beginn die Frage gestellt, welches Unternehmen über eine Strategie verfügt, die auch den Mitarbeitern entsprechend bekannt ist: Von 20 Unternehmen waren gerade vier dabei, auf die diese „Selbstverständlichkeit“ zutraf. Das entspricht durchaus auch unseren Erfahrungen in deutschen Krankenhäusern. Natürlich gibt es Handlungspläne und kurzfristige Ziele für die Folgeperiode, doch das entspricht noch nicht dem einleitend Beschriebenen.

Die Antwort auf die Frage nach dem Sinn und Zweck eines Unternehmens ist noch seltener beantwortet, auch wenn sie in guten Missionsaussagen oberhalb der Strategieebene manchmal ansatzweise zu finden ist. Wir meinen kein oberflächliches Leitbild mit

einer Mischung aus Allgemeinplätzen und angedeuteten Werten. Wir meinen das, was der Managementvordenker Simon Sinek in seinem Buch „Start with Why“ auf neue Weise diskutiert hat. Am Beginn einer jeden Erfolgsgeschichte steht eine einfache Frage: Warum? Warum sind manche Organisationen profitabler als andere? Warum werden einige Führungskräfte von ihren Mitarbeitern mehr geschätzt und andere weniger? Warum sind manche Menschen in der Lage, immer und immer wieder erfolgreich zu sein? Sineks Kernbotschaft ist, dass Menschen nicht kaufen, was man macht, sondern warum man etwas macht (Sinek, S. (2009). *Start with Why. How great leaders inspire everyone to take action.* New York: Portfolio / Penguin).

Wenn Sätze wie „Die Gesellschaft verlangt, dass Unternehmen einem sozialen Ziel dienen. Ein Unternehmen, das keinen Sinn dafür hat, wird seine Ziele nicht erreichen.“ von einem Mann wie Larry Fink stammen, dem CEO von Blackrock, dem weltweit größten Finanzinvestor mit 6,3 Billionen Dollar verwaltetem Vermögen, spricht das eine eigene Sprache. Sein Mantra lautet: „The business of business is not business. The business of business is to create value for society.“ (Book, S. & Hendersdorf, A. (WirtschaftsWoche Online, Hrsg.) (2018). *Wie Blackrock die Konzerne kontrolliert.* Zugriff am 12.11.2018. Verfügbar unter <https://tinyurl.com/ycu6o42d>). So ist dann auch von Ed Catmull, dem CEO von Pixar/Disney zu hören: „The real

Pia Drauschke und Stefan Drauschke

goal of what we're doing is to have a positive impact on the world.“ (Pontefract, D. (Forbes, Hrsg.). (2016). *The Top 15 CEO Quotes About Operating With A Higher Purpose.* Zugriff am 12.11.2018. Verfügbar unter <https://tinyurl.com/ybs6we5r>)

Allerdings hat das englische „Why“ im Deutschen zwei durchaus unterschiedliche Bedeutungen: Why heißt zum einen „warum“ und zum anderen „wofür“. Wofür fragt in diesem Kontext nach dem Sinn und Zweck eines Unternehmens, und der ist mehr und mehr bedeutsam nach innen und nach außen.

Im Wertewandel der Generationen ist die Generation Y – die im Zeitraum der frühen 1980er bis frühen 2000er-Jahre Geborenen – inzwischen herangewachsen und die Vertreter sind in einem Alter, in dem heute viele Führungskräfte und Leistungsträger sind oder dabei sind, welche zu werden. Man nennt diese Generation „Millennials“ und nicht umsonst auch „Generation Why“, denn sie ist im Frieden und im Überfluss aufgewachsen und nach der Maslowschen Bedürfnispyramide sind alle Grundbedürfnisse wie Essen, Trinken und Sicherheit befriedigt. Jetzt geht es mehr um die individuellen Ziele, die Life Balance, Sinnfindung und Selbstverwirklichung. Für die Millennials sind soziale Bindungen und Netzwerke, ein interessanter Job, eine wertschätzende Unternehmenskultur sowie eine sinnreiche Aufgabe von Bedeutung. Wenn diese Faktoren zusammentreffen

und im Unternehmen die Fragen nach dem Wofür und Warum beantwortet sind, dann sind die Vertreter dieser Generation durchaus auch bereit, mehr zu leisten und Verantwortung zu übernehmen.



Dipl.-Vw. Pia Drauschke und Dr. med. Stefan Drauschke sind Gründer der NextHealth GmbH und Aktionäre der gök Consulting AG. Ihre Kernthemen sind Changemanagement, Strategie- und Führungskulturentwicklung in Form von systemischer Prozessbegleitung mit einem kreativen, professionellen Methodenmix sowie Einzel-, Team- und Großgruppenarbeit.

[www.nexthealth.de](http://www.nexthealth.de) und [www.goek-ag.de](http://www.goek-ag.de)  
Foto: Drauschke

Ein Beitrag von Martin Claßen und Felicitas von Kyaw in der Zeitschrift „Changement!“ ist dem Thema weiter auf den Grund gegangen (Claßen, M. & Kyaw, F. von. (2018). *Purpose: Über den Sinn und Zweck. Changemanagement! (06)*, 4–8.) Sinn und Zweck sind neben Verstehbarkeit und Handhabbarkeit wesentliche Erfolgsfaktoren für gelingende Changeprozesse. „Purpose“ ist eine Art Handlungsanleitung für strategische und operative Entscheidungen. Es steht für die Unterscheidungsfähigkeit eines Unternehmens zu einem anderen einerseits und für die Identifikation der Belegschaft andererseits. „Purpose“ soll motivierende Wirkung auf Mitarbeiter haben, sympathische Wirkung für die Kundschaft, eine legitimierende Wirkung in der Gesellschaft und letztlich in Folge einen ergebnissteigernden Effekt.

Hier kommen uns zwei Zitate in den Sinn, die es schon bedeutend länger gibt als die Diskussion um „Purpose“ in der aktuellen Managementliteratur:

„Es kommt nie und nimmer darauf an, was wir vom Leben zu erwarten haben, viel mehr kommt es lediglich darauf an, was das Leben von uns erwartet“ und: „Wer um einen Sinn seines Lebens weiß, dem verhilft dieses Bewusstsein mehr als alles andere dazu, äußere Schwierigkeiten und innere Beschwerden zu überwinden.“ (Süddeutsches Institut für Logotherapie GmbH (Hrsg.) *Einige Zitate zu Logotherapie*. Zugriff am 12.11.2018. Verfügbar unter <https://logotherapie.de/zitate-logotherapie.html>). Dies sind Kernsätze aus dem Bereich der Logotherapie (von griech. *lógos* „Sinn, Gehalt“) und Existenzanalyse, deren Entstehung auf den österreichischen Neurologen, Psychiater und Holocaust-Überlebenden Viktor E. Frankl (1905–1997) zurückgehen. Dieser begründete in den späten 1920er-Jahren einen eigenständigen Ansatz, der in besonderer Weise die geistige Dimension des Menschen in den Blick nimmt und sein existenzielles Streben nach Sinn im Leben als dessen primäre Motivationskraft betrachtet.

Die Diskussion um den Sinn und Zweck ist also schon älter und trifft offenbar auf ganz grundlegende Bedürfnisse bei uns Menschen, die dann, wenn sie erfüllt werden, große Kräfte und Energien freisetzen. Nicht zuletzt ist die oberste der (neuro-)logischen Ebenen nach R. Dilts die Sinn- und Zugehörigkeitsebene (Drauschke, P., Drauschke, S. & Albrecht, D. M. (Hrsg.). (2016). *Chan-*

*gemanagement und Führung im Gesundheitswesen. Führung von Menschen und Management von Prozessen in der Veränderung*. Heidelberg, medhochzwei).

Was heißt das alles für die Krankenhäuser und Gesundheitsunternehmen? Eine Strategie zu haben ist notwendig, um Ressourcen zu allokalieren auf das, was man erreichen möchte. Sich Gedanken zu machen über den Sinn und Zweck ist wichtig, um mit viel Energie und überzeugten Menschen die gesetzten Ziele auch zu erreichen. Alle Krankenhäuser wollen Menschen gesund machen, vollziehen ähnliche Prozeduren, bieten ähnliche Leistungen und verfügen im Grunde über ähnliche Ausrüstungen und Strukturen. Es ist herauszuarbeiten, was bei Ihnen das Besondere ist, wie sich Ihr Haus von anderen in der Umgebung unterscheidet und wofür Sie letztlich stehen. Ja natürlich, es geht am Ende um schwarze Zahlen und den Erfolg im Markt. Doch schon die Zen-Bogenschützen wussten, dass Sie „daneben zielen“ müssen, um letztlich ins Schwarze zu treffen. Das Geld folgt der Leistung, der Qualität und – dem Sinn. Es kommt, um mit Frankls Worten zu sprechen, nicht so sehr darauf an, was Sie von Ihrem Umfeld und Ihren Mitarbeitern erwarten, sondern was die Patienten, Angehörigen und die an Mitarbeit Interessierten von Ihnen erwarten!

Damit sich allerdings die Wirkung auch entfalten kann, haben Sie sicherzustellen, dass Ihr „Purpose“ nicht in Broschüren vergilbt, sondern auch tatsächlich verhaltenswirksam und spürbar nach innen und außen umgesetzt wird.





## Neue Bücher



Der Wandel ist ein ständiger Begleiter im Gesundheitswesen und in den Strukturen von Kliniken. Dass Führung ein Dauerthema ist, zeigt die Veröffentlichung des dritten Kolumnenbandes „Führen im Wandel“. Eine starke und zugleich agile Führung hält Mitarbeiter zusammen, gibt ihnen eine Vorstellung von dem, wofür sie sich einsetzen, welche Ziele sie verfolgen und schafft den notwendigen Raum für Entfaltung. Wie man diese am besten anpackt und durch-

setzt, zeigt der inzwischen dritte Kolumnenband in dieser Reihe. Die Autoren, Dipl. Vw. Pia Drauschke und Dr. med. Stefan Drauschke, bearbeiten und leben diesen Themenkomplex bereits seit vielen Jahren. Dabei greifen sie auf eine systemische Denk- und Herangehensweise zurück, mithilfe derer Interaktionen in komplexen Systemen beschrieben und nutzbar gemacht werden können.

Drauschke/Drauschke: Führen im Wandel (3) – Die neuesten Kolumnen über Kommunikation, Führung und Changemanagement; 1. Auflage 2018; 110 Seiten; ISBN: 978-3-86216-486-8; Preis: 29,99 €. Infos: <https://tinyurl.com/y97qhlly>

## Impressum

### Klinik Markt inside

**Herausgeber:** Dr. Uwe K. Preusker

**Herausgeberbeirat:** Dr. Daisy Hünefeld; Alexander Schmidtke; Prof. Dr. Christian Schmidt; Prof. Dr. Bernd Halbe

**V.i.S.d.P.:** Julia Rondot

**Chefredakteur:** René Adler

**stellv. Chefredakteur:** Sven C. Preusker  
kmi-redaktion@medhochzwei-verlag.de  
[www.klinikmarktinside.de](http://www.klinikmarktinside.de)

Tel. + 49 151 15 28 09 75

**Verlag:** medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Str. 42/1, 69115 Heidelberg  
[www.medhochzwei-verlag.de](http://www.medhochzwei-verlag.de)

**Bezugsbedingungen:** Klinik Markt inside erscheint mit 24 Ausgaben pro Jahr, Abonnement jährl. 635,00 Euro inkl. Versandkosten. Auch als elektronische Ausgabe in der KMi-App erhältlich. Weitere Informationen unter [www.klinikmarktinside.de](http://www.klinikmarktinside.de). Das Abonnement verlängert sich zu den jeweils gültigen Bedingungen um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von 8 Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes gekündigt wird.

**Vertrieb:** medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Straße 42/1, 69115 Heidelberg, Tel. +49 6221 91 49 6-15, Fax +49 6221 91 49 6-20, [sabine.hornig@medhochzwei-verlag.de](mailto:sabine.hornig@medhochzwei-verlag.de)  
Vervielfältigung nur nach Absprache mit dem Verlag.

## Termine

22.11.2018, Düsseldorf: DKI-Seminar „Rechte und Pflichten von Aufsichtsräten in Gesundheitseinrichtungen“; Infos: <https://bit.ly/20D9630>

29.11.2018, Berlin: WOKwissen-Fachkonferenz „MDK-Prüfungen im Krankenhaus“; Infos: <https://www.wokwissen.de/mdk-pruefungen-im-krankenhaus-29-november-2018/hintergrund.html>

04.12.2018, Köln: WOKwissen-Fachkonferenz Zentrale Notaufnahme - Notfallstufenkonzept, Vergütung, Strukturen; Infos: <https://www.wokwissen.de/zentrale-notaufnahme-4-dezember-2018/hintergrund.html>

5.12.2018, Berlin: BVMed-Hygieneforum zur Vermeidung von Krankenhausinfektionen; Informationen und Anmeldung: <https://www.bvmed.de/de/bvmed/veranstaltungen/2018-12-05-bvmed>

5.-6.12.2018, Augsburg: Augsburger Perspektiven – Klinikmanagement und regionale Versorgung; Infos: [www.augsburgerperspektiven.de](http://www.augsburgerperspektiven.de)

13.-14.12.2018, Berlin: 12. Nationaler Qualitätskongress Gesundheit; Infos: <https://www.qualitaetskongress-gesundheit.de/kongress.html>

16.-17.01.2019, Kiel: Vernetzte Gesundheit ...für alle! Infos: [www.vernetzte-gesundheit.de](http://www.vernetzte-gesundheit.de)

22.-23.01.2019, Berlin: 9. BMC-Kongress - Gesundheit in einer Gesellschaft des längeren Lebens; Infos: [www.bmckongress.de](http://www.bmckongress.de)

08.02.2019, Heidelberg: 2. Heidelberger Forum Gesundheitsversorgung; Infos: [www.heidelberger-forum-gesundheitsversorgung.de](http://www.heidelberger-forum-gesundheitsversorgung.de)

## Video-Tipp

### Dr. Christian Heitmann (zeb healthcare) über den Weg zur digitalen Strategie



Dr. Christian Heitmann, Partner bei zeb healthcare, spricht in diesem Vortrag vom Hauptstadtkongress Medizin und Gesundheit 2018 in Berlin über den steinigen, aber notwendigen Weg zur digitalen Strategie für Krankenhäuser. Unter <https://www.medhochzwei-verlag.de/Video/Details/67713> können Sie das Video sehen.

**Die nächste Ausgabe erscheint am 03.12.2018**