

56. JG (2015) 08-09

- 39 Medizinische Zentrenbildung – Konzept für das österreichische Gesundheitssystem?
- 41 Prädikative Modelle für das Gesundheitssystem
- 42 Meldungen aus der Gesundheitswirtschaft
- 44 *moderne* betriebsführung: Healing Environment im Krankenhaus

Medizinische Zentrenbildung – Konzept für das österreichische Gesundheitssystem?

Das Gesundheitssystem ist geprägt von einem konstanten und schnell voranschreitenden Wandel, der es dem Patienten zunehmend erschwert, den Überblick und somit Vergleichsmöglichkeiten über die immer komplexeren angebotenen Behandlungsmethoden zu bewahren. Es ist daher nachvollziehbar, dass gesundheitspolitische Forderungen nach entsprechenden Qualitätsnachweisen und erhöhter Transparenz von Seiten des informierten Patienten immer mehr in den Vordergrund rücken. So wurde beispielsweise im Januar 2015 auf Forderung des deutschen Gesetzgebers das Institut für Qualitätssicherung und Transparenz im Gesundheitswesen (IQTIG) gegründet.

Als Reaktion auf diese Entwicklung entstanden in Deutschland unterschiedliche Konzepte und Angebote. Zu den zwei wesentlichen Reaktionen gehörten die Zertifizierung von Strukturen und Prozessen sowie die medizinische Zentrenbildung. Begriffsbildung und Vorstellung darüber, was Zentren (im Folgenden auch Profizentren genannt) sind, gehen jedoch sehr weit aus-

einander. So unterscheidet sich der Zuschnitt der Profilvernetze stark hinsichtlich Aufgabenstellung, Leistungsspektrum, Schwerpunktsetzung, Ressourcenausstattung, Kooperationsbeziehungen und Eigenständigkeit. Die Bildung von derartigen Organisationsstrukturen sollte als strategisches Instrument zur Optimierung der Leistungsfähigkeit angesehen und insofern als institutionelle Gestaltungsaufgabe der Spitäler und Krankenhäuser aufgefasst werden.

Profilvernetze sind dadurch gekennzeichnet, dass sie die Grundstrukturen der Spitäler ergänzen, in ihnen Forschung und Krankenversorgung oder nur Krankenversorgung konzentriert werden, ihr Aktionsradius häufig über den des Klinikums hinausgeht und sie somit zur überregionalen Sichtbarkeit beitragen und sie das Profil des Klinikums wesentlich prägen.

In Profilvernetzen kann im Idealfall eine bessere Integration von Patienten in Forschungsarbeiten, klinischen Studien oder in Lehrveranstaltungen erreicht werden. Im Vordergrund steht jedoch eine Prozessoptimierung im Sinne einer interdisziplinären Patientenbehandlung. In Verbänden werden in Deutschland spezialisierte Leistungen in derartigen Profilvernetzen zentralisiert zusammengefasst, um durch die hohe Leistungsanzahl sowohl Qualitäts- als auch Effizienzvorteile zu gewinnen.

In der Praxis lassen sich verschiedenen Typen von Zentren unterscheiden, die unterschiedliche Vorteile mit sich bringen. Im Einzelnen sind dies:

- :: Krankheitsorientierte Zentren
- :: Symptombezogene Zentren
- :: Prozessorientierte Zentren (z.B. Tumorzentren)

Nicht immer können tatsächlich existierende Zentren einem der Profilvernetze-Typen zugeordnet werden. Es existieren zahlreiche Mischformen. Die von medizinischen Fachgesellschaften zertifizierten Zentren sind in der Regel dem Typ der krankheitsorientierten Zentren zuzuordnen.

Durch die Einführung von zertifizierten medizinischen Zentren wurde ein gleichbleibender messbarer Qualitätsstandard für festgelegte Leistungen geschaffen. Dieser kann transparent an den Patienten gespiegelt werden. Hierdurch ergibt sich für den Patienten ein Vergleichskriterium in Verbindung mit dem Wissen um qualitativ hochwertige Behandlung „unter einem Dach“ und auf dem neuesten Stand der Wissenschaft.

Das gesundheitsökonomische Ziel der Zentrenbildung ist die Übertragung einer segmentierten, d.h. arzt-, fachbereichs- oder sektorenbezogenen medizinischen Versorgung hin zu einer patientenzentrierten Versorgung. Hierbei steht also die interdisziplinäre Behandlung der Patienten im Vordergrund, bei der die medizinisch-fachliche Kompetenz aus verschiedenen Richtungen eingebracht wird. Als ein wichtiges Erfolgskriterium zeigt sich hier das Verhältnis von Kosten zu Patientennutzen.

Die medizinische Profilvernetze-Bildung bietet jedoch auch noch zahlreiche weitere Vorteile. Ein Zentrum kann sich als breiter Leistungsanbieter mit klar definiertem Angebotspektrum auf dem Markt platzieren. Die Kontinuität des Zentrums als fester Ansprechpartner resultiert in einer positiven Außenwahrnehmung und somit erhöhter Patientenbindung. Es lassen sich Synergien sowohl in prozessualer Hinsicht im Sinne einer gemeinsamen interdisziplinären Behandlungsführung als auch in wirtschaftlicher Hinsicht durch Nutzung gemeinsamer Ressourcen erschließen.

Während sich im deutschen Gesundheitssystem die Bildung von Profilvernetzen durchgängig durchgesetzt hat und partiell auch in einigen Bundesländern im jeweiligen Krankenhausplan für die Behandlung von definierten Erkrankungen gefordert wird, hat sich im österreichischen Gesundheitssystem die Profilvernetze-Bildung bislang noch nicht etablieren können. In einer österreichischen allgemeinen Krankenhausanstalt wurde ein Projekt zur Bildung eines onkologischen Profilvernetzes durchgeführt. Die erwarteten Vorteile wurden durch Primari und die Geschäftsführung identifiziert.

Demgegenüber stehen ernstzunehmende Einwände und Vorwände, die von den Führungskräften immer wieder genannt werden. Hierzu zählen u.a. Kompetenzprobleme, Verlust von Selbstständigkeit oder unklare Zuweisungen. Ein zusätzlicher Einwand ist die Verteilung der Vergütung, insbesondere der Selbstzahler. Diese Grundlage lässt eine interdisziplinäre Zusammenarbeit auf den ersten Blick wirtschaftlich unattraktiv erscheinen. Hierfür müssen entsprechende Ausgleichsmechanismen geschaffen werden.

Demnach kann eine Profilvernetze-Bildung nur dann erfolgreich sein, wenn neben den prozessualen Behandlungsabläufen auch die notwendigen strukturellen und organisatorischen Voraussetzungen geschaffen werden. Dazu zählen insbesondere:

- :: Der Zweck eines Zentrums ist beschrieben.
- :: Die Potenziale des Modells für das Spital und die „Mitspieler“ müssen klar sein.
- :: Die Geschäftsordnung ist als gemeinsamer Nenner aufzustellen, in der Verantwortlichkeiten, Kompetenzen, Festlegung über die Zentrumsleitung, der Einsatz von Gremien, Eskalationsmechanismen, Ablaufkriterien für Prozesse und auch pekuniäre Regelungen zu treffen sind, insbesondere für die Geldströme im Zusammenhang mit Sonderklassepatienten.
- :: Verträge zwischen dem Zentrum und intern kooperierenden Abteilungen regeln die speziellen Belange.
- :: Eine Zentrumsstrategie zeigt die mittelfristigen Entwicklungsmöglichkeiten auf – und zwar auch durch Zahlen, Daten und Fakten gestützt.
- :: Die Behandlungsabläufe sind interdisziplinär abgestimmt.
- :: Ein Businessplan steht für die Umsetzung der Strategie und die damit verbundenen Finanzbedarfe und Erlöserwartungen.
- :: Administrative Notwendigkeiten sind bekannt und für das Zentrum umgesetzt (IT, Personalstellen etc.).

Diese Themenfelder sind interdisziplinär mit den beteiligten Primariaten und der Geschäftsführung gemeinsam in einem systemischen Prozess zu entwickeln und zu verabschieden. Dabei sind die individuellen Vorteile und auch der konstruktive Umgang mit den Einwänden der Führungskräfte von wesentlicher Bedeutung für die erfolgreiche Umsetzung der Profilvernetze-Bildung und des späteren Zusammenspiels untereinander. Der Weg hin zu einer patientenzentrierten Behandlung wird damit ermöglicht. ::

Autoren & Kontakt:

Dr. Ing. Jörg Risse, Vorstand und Stefanie Kolbe, Ärztliche Beraterin
GÖK Consulting AG, Berlin
www.goek-ag.de
info@goek-ag.de

Dipl.-Vw. Dr. Max Laimböck
Studiengangsleiter Qualitäts- und Prozessmanagement im Gesundheitswesen
fhg – Zentrum für Gesundheitsberufe
Tirol GmbH, Innsbruck
max.laimboeck@fhg-tirol.ac.at