



„Lasst uns ...“

... arbeiten mit unserem Herzen
und lasst uns wirklich lieben,
was wir lieben!“

Vincent van Gogh

„Der Worte sind genug gewechselt,
Laßt mich auch endlich Taten sehn!
Indes ihr Komplimente drechselt,
Kann etwas Nützliches geschehn.“

Johann Wolfgang von Goethe

Ein Ende der Beliebigkeit

Ärztliche Führungskräfte warfen im Weitmoser Kreis einen gemeinsamen Blick auf ihre eigenen Gestaltungsmöglichkeiten: Ihre Jahrestagung Medizin & Management 2017 am 17. November in Wien stand unter dem mehrdeutigen Motto „Lasst uns endlich arbeiten“. Kosten und Nutzen als untrennbare Teile der Ökonomie, ihre Hebelwirkung für das Management von Gesundheitseinrichtungen und ihre Potenziale wurden gemeinsam analysiert, konkrete Aktivitäten in Workshops erarbeitet.

Roland Schaffler

Am Ende sind es die Führungskräfte der Gesundheitsunternehmen, die gemeinsam mit ihren Mitarbeitern politische, finanzielle und gesetzliche Rahmenbedingungen in die tägliche Arbeit ihrer Einrichtungen für die Patienten übersetzen müssen. Dass dem medizinischen Führungspersonal hier neben Kommunikationsaufgaben vor allem die mühsame Arbeit des Getriebes im Motor der Entwicklung von Gesundheitseinrichtungen zukommt, war schon vor Jahren das Motiv für die Gründung des Weitmoser Kreises. Seitdem treffen sich engagierte leitende Ärztinnen und Ärzte mehrmals im Jahr österreichweit in Weitmoser Klausuren, bei Weitmoser Gesundheitsgesprächen, im Weitmoser Führungslabor, bei Weitmoser Colloquien und bei der Weitmoser Jahrestagung in der Reihe Medizin & Management.

Brock & Gröhs

Heinz Brock ist Sprecher des Weitmoser Kreises. In dieser Funktion begrüßte der ärztliche Leiter und Geschäftsführer des Kepler Universitätsklinikums Linz für die Bereiche Medizin, Qualitätsmanagement, Informations- und Kommunikationstechnologie die Tagungsteilnehmer. Brock erinnerte an den Gründungsgedanken des Weitmoser Kreises: Führung in ihren einander ergänzenden Aspekten Leadership und Management zu vermitteln – für jüngere Kolleginnen und Kollegen, im praktischen Austausch mit erfahrenen ärztlichen Führungskräften und im Dialog mit Öffentlichkeit und Politik. Sich der eigenen Gestaltungsmöglichkeiten bewusst zu sein, sei mit diesem Motiv eng verbunden und das Thema dieser Tagung.



Workshop: gemeinsamer Diskurs zu Effizienzhebeln in der Praxis



Präsentation der Workshopergebnisse.

Bernhard Gröhs, Vorsitzender der Geschäftsführung von Deloitte Österreich, begrüßte das Auditorium als Hausherr am Deloitte Standort Wien. Das gemeinsame Interesse, Ökonomie als Beschäftigung mit den Kosten und immer auch dem Nutzen zu sehen, sei die Grundlage für die erfolgreiche Kooperation mit dem Weitmoser Kreis und des gemeinsam erarbeiteten, im Rahmen der Tagung mit den anwesenden Fachleuten aus der Praxis der ärztlichen Führung zu diskutierenden Effizienzhebelmodells.

Löber & Liessmann

Im Mittelpunkt der Jahrestagung standen also die Gestaltungsmöglichkeiten für ärztliche Führungskräfte im österreichischen Gesundheitswesen. Ökonomie und Effizienzdiskussionen brauchen immer die Orientierung am Nutzen für Individuum und System. Dies für die Zielgruppe Primärärzte, ärztliche Direktoren, Geschäftsführer von Gesundheitseinrichtungen und Ärzte mit Interesse an Führungsaufgaben aufzubereiten, halfen zwei Einführungsvorträge:

Nils Löber ist Leiter des Qualitäts- und Risikomanagements der Charité – Universitätsmedizin Berlin und Fachautor. Im August 2017 erschien sein Buch „Patientensicherheit im Krankenhaus: Effektives klinisches Qualitäts- und Risikomanagement“ in der Medizinisch Wissenschaftlichen Verlagsgesellschaft. Löber zeigte, wie es einem Gesundheitsdienstleister gelingen kann, die Erwartung der Patienten



Dr. Nils Löber, Fachautor und Qualitätsmanager der Charité Berlin, zeigte, dass Gesundheitseinrichtungen auch die Effizienz von Aktivitäten im QM und für die Patientensicherheit überprüfen können.



Prof. Konrad Paul Liessmann regte das Auditorium zum genaueren Hinschauen auf und zum gemeinsamen Nachdenken über das Phänomen „Bildung“ an.



Dr. Patrick Schöggel, Deloitte Consulting, präsentierte die gemeinsam mit dem Weitmoser Kreis erarbeitete Studie zu den praktisch relevanten Kosten-Nutzen-Hebeln in den Händen der ärztlichen Führungskräfte.

in puncto Sicherheit und Qualität zu erfüllen. In einem wachsender medialer Aufmerksamkeit unterliegenden Arbeitsgebiet seien die Interessen der Organisation, ihrer Mitarbeiter und der Patienten zum großen Teil deckungsgleich. Auch Organisationen wollen alles tun, um nachweislich auch teure Fehler und Qualitätsmängel (bis zu 15% der Gesamtausgaben!) nicht entstehen zu lassen.

Bei aller Unterschiedlichkeit der einzelnen Sichtweisen auf das Gesamtphänomen Fehler und Qualitätsmängel, helfe die dynamische Sicht im Sinne einer „value health care delivery“ zu einem neuen, gesamtheitlichen Verständnis. Nils Löber lieferte anhand wissenschaftlicher Grundlagen zu unterschiedlichen Kosten-Nutzen-Verhältnissen Handreichungen für die Priorisierung von Maßnahmen. Er gab Hinweise auf die Umsetzungsrelevanz konkreter Patientensicherheitsaktivitäten, deren optimaler Nutzen sich sehr oft erst bei sektorenübergreifender Kooperation verwirklicht (z.B. Arzneimittelmanagement).

In seinem Vortrag stellte er auch High Impact – High Cost-Maßnahmen (z.B. elektronische Patientenakte) und High Impact

– Low Cost-Aktivitäten (z.B. Dekubitus-Prävention) gegenüber. Die Kooperation von zentral mit dezentral als Erfolgsbasis und das Wissen um die von Patienten und Health Professionals subjektiv sehr unterschiedlichen Sichtweisen auf Qualität und Sicherheit bildeten die Basis Löbers Plädoyers für einen integrierten Systemansatz im QM und in der Patientensicherheit.

Konrad Paul Liessmann, aus Publikationen, Interviews und Diskussionsveranstaltungen weit bekannt, ist Professor für Methoden der Vermittlung von Philosophie und Ethik an der Universität Wien. Liessmann ist wissenschaftlicher Leiter des Philosophicum Lech, Essayist und Kulturpublizist. Im September 2017 erschien sein neues Buch „Bildung als Provokation“ bei Zsolnay.

Die Keynote Liessmanns stellte den zum gemeinsamen Denken geeigneten Rahmen für diese Weitmoser Jahrestagung bereit: Analysieren und Hinterfragen kann große Freude bereiten und dazu anregen, die wahren Absichten und Zielsetzungen besser auszuleuchten. Das gilt für das dauerreformierte Bildungswesen wie für das reformreiche Gesundheitswesen. Erst

die Annäherung an die Bedeutung von inflationär und unbekümmert gebrauchten Begriffen bereitet die Möglichkeit, Probleme zu definieren, Ziele zu vereinbaren und nach konkreten Lösungen zu suchen. Auf seinem sehr hörerorientierten und zugleich erkenntnisreichen erkenntnistheoretischen Rundgang nahm der Philosoph Liessmann sein Publikum mit in die Geschichte, die Gegenwart und in die Zukunft unserer Gesellschaft. Er machte seinem Publikum Lust auf überlegtes Gestalten, gemeinsamen Diskurs und aufs Hinterfragen zunehmend ideologisch überfrachteter und primär auf political correctness Rücksicht nehmender Sprache, Konzepte und Meinungen.

Vielleicht ließe sich Liessmanns „Bildung als Provokation“ auch auf ein zukünftig noch viel mehr zu provozierendes Gesundheitswesen mit seinem Lexikon voller unhandlicher Begriffe wie „Ärztemangel“, „Ökonomisierung“, „Verantwortung“ etc. übertragen!?

Schöggel & Workshops

Effizienzhebelmodell ist ein sperriges Wort. Dahinter steckt der Forscherdrang



Mit 70 ärztlichen Führungskräften am Thema Gestaltungsmöglichkeiten: Dr. Heinz Brock für den Weitmoser Kreis, Dr. Nils Löber mit Überlegungen zu Theorie und Praxis von Kosten & Nutzen im QM, Univ. Prof. Dr. Konrad Paul Liessmann mit der Keynote zu seinem aktuellen Bestseller „Bildung als Provokation“, Dr. Patrick Schöggel mit den Ergebnissen der Weitmoser Effizienzhebel-Studie von Deloitte Consulting, Mag. Roland Schaffler für die QUALITAS (v.l.n.r.).

der Weitmoser, die Gestaltungsmöglichkeiten ärztlicher Führungskräfte – also ihre eigenen und die ihrer Kollegen – zu kennen und zu benennen, sowohl die aktuellen als auch die zukünftigen. Mit dem Erstautor der „Ökonomie“, dem griechischen Gelehrten Xenophon wurde Ökonomie immer mit ihren beiden untrennbaren Teilen Ausgaben und daraus entstehendem Nutzen gedacht. Und übers Jahr beschäftigten sich Klausuren und Arbeitsgruppen im Weitmoser Kreis und mit den Fachleuten von Deloitte Consulting mit der Erstellung eines Modells für diese Gestaltungsmöglichkeiten.

Studienleiter Patrick Schöggel bewältigte die Aufgabe, dem interessierten Auditorium 58 Effizienzhebel in 11 übergeordneten Prozessen näherzubringen. In 4 Studienphasen mit Interviews vor Ort und einer Online-Befragung der Zielgruppe wurde das Modell in den letzten Monaten überprüft und weiter verbessert. Die Ergebnisse der Studie im Detail sind auf der Weitmoser Webseite zu finden (s. Kasten).

Schöggel präsentierte die Details als Basis der nachfolgenden Workshops. Effizienzhebel mit dem österreichweit größten

Potenzial nach der Meinung ärztlicher Führungskräfte finden sich demnach in dem Kernbereich Diagnostik und Therapie (z.B. Decision Support, Aufnahme- und Entlassungsmanagement oder Zentrenbildung), in der IT & Technologie (z.B. Standardisierung von Abläufen und Routinen), im Bereich Personal/HR/Ausbildung und Training (Arbeitszeitmodelle oder Entwicklung und Recruiting), Innovation & Forschung (Digitalisierung und Artificial Intelligence) und im Vertrieb & Stakeholdermanagement (z.B. Belegungs- und Zuweisermanagement).

Die Ergebnisse, die hier nur auszugsweise wiedergegeben sind, wurden von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern unter Moderation des Weitmoser Kreises in kleineren Workshops parallel in Richtung konkreter, für die Praxis geeigneter Maßnahmen weiterentwickelt.

Die Publikation einer Weitmoser Deklaration und die weitere intensive Beschäftigung dieser Community mit den Ergebnissen der Studie wurden vereinbart. ■

Fotos: Deloitte

Der Weitmoser Kreis

Wirksames Führen ist der wichtigste Erfolgsfaktor für moderne Gesundheitszentren und ein patientenorientiertes Gesundheitswesen. Die sich ändernden organisatorischen, rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen bringen gemeinsam mit den Veränderungen in der Arbeitswelt, in der Ausbildung und durch die zahlreichen Qualitätsinitiativen auf allen Ebenen neue Herausforderungen.

Daher vereinigten sich österreichische Top-Führungskräfte in der Medizin zum Weitmoser Kreis: zur Förderung von Managementkompetenzen der Ärztinnen und Ärzte in Führungspositionen und zum Aufbau eines Netzwerks von Führungskräften, das die Entwicklungen des österreichischen Gesundheitssystems mitgestalten kann.

Der Weitmoser Kreis unterstützt dabei, die Rolle des Arztes in Führungsposition neu zu definieren und seine Wirksamkeit im System weiterzuentwickeln. Nur dadurch werden sich die Entscheidungen im Gesundheitswesen in Zukunft verstärkt an seinem Wissen und seiner Meinung orientieren. Nicht Standespolitik, sondern die Entwicklung der Gesundheitsversorgung ist Aufgabe des Weitmoser Kreises.

Die Vorträge und Ergebnisse der Veranstaltung als pdf, Foto und Video finden Sie unter den Weblinks.

Weblinks:

www.weitmoser-kreis.at und
www.medizin-management.at

Vorankündigung
Weitmoser Führungslabor 2018
in St. Florian (OÖ):
14.-16. Juni 2018.

