

# Zwischen Medizin und Ökonomie

Interne Weiterbildung kann dem Kulturwandel Impulse verleihen. Das Beispiel eines Führungskurses der Clenia Privatlinik Schlössli zeigt, wie betriebswirtschaftliches Denken für das patientenorientierte Entscheiden im Klinik-Alltag vermittelt werden kann.

Daniel Marek<sup>a</sup>,  
Martin E. Keck<sup>b</sup>

a Dr., selbständiger Berater  
und Ausbilder im Bereich  
Unternehmensentwicklung

b Prof. Dr. med. Dr. rer. nat.,  
eMBA UZH, Ärztlicher  
Direktor der Clenia  
Privatklinik Schlössli, Oetwil

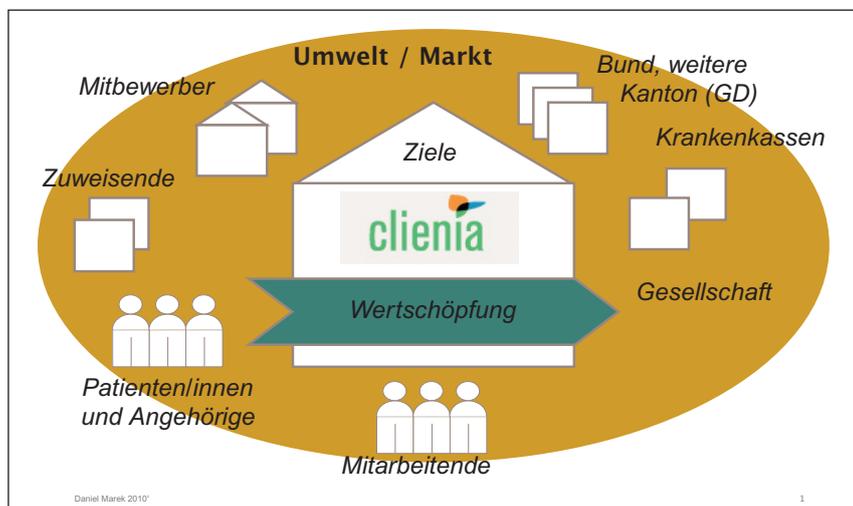
Die Diskussionen um die Kosten des Gesundheitswesens und die neue Spitalfinanzierung ab 2012 zwingen alle Leistungserbringer zu einer verstärkten Beachtung wirtschaftlicher Aspekte. Nicht zuletzt fordert die Gesetzgebung des Bundes, dass Leistungen im Gesundheitswesen sowohl wirksam und zweckmässig als auch wirtschaftlich sein müssen. Vor diesem Hintergrund entschloss sich die Leitung der Clenia Privatklinik Schlössli, einen viertägigen internen Kurs in Betriebswirtschaft anzubieten. Die Absicht war, eine praktische Einführung zu liefern, ohne dabei den Vorrang von Patientenwohl und Behandlungsqualität in Frage zu stellen. Unter Wirtschaftlichkeit verstanden die Verantwortlichen das Erkennen und Nutzen von Verbesserungsmöglichkeiten zugunsten einer optimalen Versorgung und keine einseitige Effizienzsteigerung, die zu Lasten der Patienten und der Mitarbeitenden geht. Die Existenz eines Spitals lässt sich nicht primär durch positive Finanzaufstellungen rechtfertigen. Im Vordergrund stehen die Linderung von Leid sowie die Erhaltung oder Wiederherstellung von Gesundheit.

Der Kurs richtete sich an Führungskräfte und Projektverantwortliche aus Medizin, Pflege und Diensten. An drei Durchführungen im Jahr 2010 nahmen

Korrespondenz:  
Dr. Daniel Marek  
Unternehmensentwicklung  
Zollikerstrasse 153  
CH-8008 Zürich

## Abbildung 1

Das Clenia Schlössli-Haus und sein Umfeld.



## Entre médecine et économie

Le nouveau financement hospitalier et les discussions sur les coûts de la santé exigent de tous les prestataires de soins qu'ils accordent plus d'importance aux aspects économiques de leur activité. Dans ce contexte, l'économicité c'est avant tout reconnaître et utiliser les possibilités d'amélioration qui existent. Une hausse du rendement ne doit pas se faire sur le dos des patients ou du personnel. Dès lors, il est important que ce soit le personnel médical qui tranche entre aspects économiques et perspective médicale. Ces réflexions ont amené la clinique privée Schlössli de Clenia à Oetwil à proposer à ses cadres dirigeants des domaines de la médecine, des soins et des services de suivre une formation complémentaire en gestion d'entreprise. Un sondage effectué auprès des participants a montré que ce cours leur a non seulement permis d'acquérir de nouvelles connaissances mais aussi de changer leur point de vue sur l'économie d'entreprise et les questions qu'elle soulève. Présenter la médecine et l'économie non pas comme des antagonistes mais comme des disciplines qui se complètent a été un point crucial du succès de ce cours. Pour ce faire, il a fallu aussi enseigner la manière de penser propre à l'économie en plus des différents instruments utilisés en gestion. Les participants ont ainsi appris à devenir par eux-mêmes efficaces dans leur domaine d'activités. Le mélange des participants venus des différents domaines de la clinique s'est traduit par de nouveaux contacts au sein du personnel. Ce qui, d'après les participants, a eu un impact favorable sur la collaboration interne et sur la compréhension mutuelle des différents services.

annähernd 50 Personen aus allen Bereichen der Klinik teil. Um eine möglichst hohe Anschaulichkeit zu erreichen, folgte der Aufbau des Kurses einem vereinfachten Modell, das die wichtigsten betriebswirtschaftlichen Aspekte einer Klinik abbildete (sog. Clenia-Schlössli-Haus, s. Abb.). In seinen Grundzügen übernimmt das Modell die Gliederung von Input, Behandlung und Output. Es erlaubt, betriebswirtschaftliche Grundbegriffe wie Effizienz, Effektivität oder Wertschöpfung sowie die Stellung der Klinik im Gesundheitssektor aufzuzeigen.

Der Kurs begann mit betriebswirtschaftlichen Grundbegriffen und einer Übersicht über die Spitalfinanzierung. Das Kernstück bildete eine Einführung in die Finanzwirtschaft, die sich auf Instrumente zur Unterstützung von Entscheidungen konzentrierte (z.B. Deckungsbeitragsrechnung, Investitionsrechnung, Interpretieren von Kennzahlen). Abgerundet wurde der Kurs mit klinikspezifischen Themen, wie etwa den Fallpauschalen oder dem Qualitätsmanagement. Mit Hilfe einer begleitenden klinikspezifischen Fallstudie konnten die Teilnehmenden die vermittelten Inhalte nach jeder Lerneinheit auf ihren Arbeitsalltag übertragen.

#### Die Lerneffekte des Kurses

Die Auswertungsrunden während des Kurses zeigten, dass die Teilnehmenden neben einzelnen Instrumenten vor allem betriebswirtschaftliche Denkweisen kennenlernten. Diese Beobachtung bewog die Verantwortlichen, die Auswirkungen des Kurses mit Hilfe einer Nachbefragung zu untersuchen. Deren Ergebnisse stützten den ersten Eindruck: Rund 85 Prozent gaben an, der Kurs habe ihnen zu neuen Einsichten verholfen. Gut 75 Prozent der Befragten fanden, der Kurs habe es ihnen erleichtert, ihren Mitarbeitenden betriebswirtschaftliche Zusammenhänge zu er-

«Heute bin ich der Meinung, (...) eine betriebswirtschaftliche Denkweise berücksichtigt (die) wichtigen Aspekte, die zum Erfolg führen. (...) Betriebswirtschaft ist für mich nicht mehr nur Zahlen oder (...) eine unbegreiflich langweilige Materie.»

läutern. Bemerkenswert sind zudem die Kommentare, die darauf hindeuten, dass sich die Einstellung gegenüber der Betriebswirtschaftslehre verändert hat (vgl. die Zitate von Ärzten in den Kästen). Dieser Effekt war bei Teilnehmenden aus allen Bereichen der Klinik zu beobachten.

#### Veränderte Sichtweise von Betriebswirtschaft

Die Öffnung gegenüber betriebswirtschaftlichem Denken lässt sich aus mehreren Hinweisen ableiten: Erstens gab ein gutes Drittel der Befragten an, der Kurs habe ihre Einstellung zu betriebswirtschaftlichen Fragen verändert. Zweitens erklärte mehr als die Hälfte der Befragten, bei Entscheidungen im Klinik-Alltag einzelne Instrumente aus dem Kurs regelmässig oder gelegentlich anzuwenden. Drittens wie-

«Ich versuche grundsätzlich, (betriebs-)wirtschaftliche und auch ökologische Überlegungen anzustellen, z(um) T(eil) sind dies simple Alltagshandlungen, die ich danach richte (...).»

sen die Kommentare zur Frage nach den gelernten Inhalten in dieselbe Richtung: Hier tauchten weniger einzelne Instrumente, als vielmehr bestimmte Denkfiguren auf, so etwa die Anwendung des Pareto-Prinzips. Die veränderte Einstellung resultierte in einer erhöhten Aufmerksamkeit für wirtschaftliche Aspekte des eigenen Handelns.

#### Zusammenarbeit in der Klinik

Eine weitere Wirkung des Kurses bestand in der Stärkung der fachübergreifenden Zusammenarbeit: Rund 60 Prozent der Befragten meinten, der Kurs habe Kontakte innerhalb der Klinik unterstützt oder dazu beigetragen, dass sich die Angehörigen unterschiedlicher Bereiche besser verstehen. Die gemeinsame Arbeit an der Fallstudie förderte das Verständnis für die Sichtweise anderer Fachbereiche. Dieser Nebeneffekt hatte sogar eine Verbindung zum Thema: In Spitälern verspricht die Verbesserung der internen Zusammenarbeit und die Abstimmung der einzelnen Glieder einer Behandlungskette derzeit das grösste Optimierungspotential [1, 2].

#### Fazit

Unsere Erfahrungen zeigen, dass die Vermittlung von betriebswirtschaftlichen Themen dann erfolgreich ist, wenn Ökonomie und Medizin nicht als «Antagonisten», sondern als ergänzende Fachgebiete dargestellt werden. Dabei ist auf die Zuweisung der Verantwortlichkeiten zu achten: Der Entscheid über wirtschaftliche wie medizinische Argumente sollte beim Fachpersonal bleiben und nicht dritten Stellen überlassen werden. Ärzte müssen dafür einstehen, dass auch weiterhin die Bedürftigkeit der Patienten und nicht Renditedenken das Handeln bestimmt. Entscheidend sind die Behandlungsergebnisse: Im Sinne bestmöglicher Ressourcennutzung müssen vorrangig jene Therapieprogramme sichergestellt und optimiert werden, die langfristig den grössten Nutzen für die Patienten versprechen. Gerade deshalb muss die häufig schmerzhafteste Frage nach den Kosten gestellt und nicht reflexartig abgewehrt werden, denn der zunehmende Kosten- und Wettbewerbsdruck im Gesundheitswesen birgt die Gefahr, dass die bisherige Vertrauenskultur nachhaltig geschädigt wird. Diese Entwicklung muss sorgfältig beobachtet werden. Es gilt mehr denn je, alle Massnahmen nach ihrer zu erwartenden Kosteneffektivität zu priorisieren, was die zuweilen unangenehme Frage beinhaltet, ob die vorhandenen Mittel für die richtigen Dinge ausgegeben werden. Im Spital ist beispielsweise regelmässig zu überprüfen, ob die jeweiligen Aktivitäten zur Erhöhung des Patientennutzens beitragen und nicht etwa lediglich auf lieb gewonnenen Traditionen beruhen.

Hierfür sind betriebswirtschaftliche Kenntnisse unerlässlich.

Aus diesen Überlegungen darf sich ein derartiger Kurs nicht auf die Schulung einzelner Instrumente beschränken, sondern muss vor allem die ökonomische Denkweise vermitteln. Zielorientierung, das Bewusstsein für knappe Mittel und das Augenmerk auf Vereinfachungsmöglichkeiten sind Elemente davon. Dies befähigt die Teilnehmenden, in ihrem Arbeitsgebiet in eigener Verantwortung wirksam zu werden. Darüber hinaus erfordert der Transfer des Gelernten auf die Realität der Klinik seinen Platz. Geeignete

sen sich die Effekte des Kurses unter dem Aspekt des Kulturwandels betrachten, weil sie gemeinsame Werte sowie bestimmte Denk- und Verhaltensmuster betreffen, die als Teil der Organisationskultur gelten [4]. Kulturwandel bedingt freilich mehr als Weiterbildungsveranstaltungen. Folgemassnahmen und die Verankerung des Lerntransfers sind unabdingbar. Aber Weiterbildung kann Kulturwandel unterstützen [5]. Idealerweise ist Weiterbildung Bestandteil einer langfristig angelegten Initiative zur Spitalentwicklung. Dieser Prozess verlangt Zeit, zwei bis drei Jahre sind ihm einzuräumen [6].

---

## Die Einstellung gegenüber der Betriebswirtschaftslehre hat sich verändert.

---

Übungen und Aufgaben können es den Teilnehmenden erleichtern, die Transferleistung selbst zu erbringen [3]. Das sichert den besten Lerneffekt. Wenn sich der Kurs an Führungskräfte richtet, so können diese eine Multiplikator-Funktion ausüben, etwa wenn sie ihren Mitarbeitenden betriebswirtschaftliche Zusammenhänge erklären. Damit wirkt der Kurs über den Kreis der Teilnehmenden hinaus. Bei der Ausschreibung des Kurses ist auf die Durchmischung der Teilnehmenden zu achten. Neben der Erleichterung betriebsinterner Kontakte unterstreicht sie eine Öffnung des Denkens jenseits der Paradigmen einzelner Disziplinen. So kann die Arbeit zwischen den Fachbereichen unmittelbar geprobt und vertieft werden.

Das Beispiel zeigt einmal mehr: Die Anwendung neuer Instrumente ist nicht allein eine Frage des Wissens, sondern eine Frage der Denkhaltung. Damit las-

### Literatur

- 1 Rüegg-Stürm J. Operation gelungen, Patient gestorben, Schweiz Ärztezeitung. 2008;89(33):1413–16.
- 2 Von Arx W, Rüegg-Stürm J. Spitäler im Umbruch – Ansatzpunkte für eine gelingende Weiterentwicklung. Schweiz Ärztezeitung. 2007;88(27/28):1214–19.
- 3 Meier R. Praxis Weiterbildung. Offenbach: Gabal; 2005.
- 4 Schein EH. Organizational Culture and Leadership. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2004.
- 5 Pieler D. Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement – Wissensmanagement – Change Management – Culture Management. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler; 2003.
- 6 Doppler K, Lauterburg, C. Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 11. Aufl. Frankfurt a. M./New York: Campus; 2005.