

Krisen- und Turnaroundmanagement im Krankenhaus

Herausgeber: Dr. Christian Stoffers · Dr. Nicolas Krämer

**LESE-
PROBE**



Krisen- und Turnaroundmanagement im Krankenhaus

Dr. Christian Stoffers · Dr. Nicolas Krämer

1. Auflage 2020

© 2020 Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage GmbH & Co. KG, Kulmbach

Druck: Generál Nyomda Kft., H-6727 Szeged

Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung, Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen sind unzulässig und strafbar.

www.ku-gesundheitsmanagement.de

Titelbild: © Visions-AD – stock.adobe.com

ISBN (Buch): 978-3-96474-377-0

ISBN (E-Book/PDF): 978-3-96474-378-7

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	7
Vorwort	11

I Gefahren begegnen

Kommunikative Herausforderung und Produktivkraft	17
<i>Mathias Brandstädter, Sandra Grootz</i>	
Der Alarm- und Einsatzplan im Krankenhaus	21
<i>Johannes Palm</i>	
Die richtigen Entscheidungen treffen	31
<i>Lukas Campe, Alexander Anter, Lothar Campe</i>	
Informationssicherheit während Krisenzeiten	37
<i>Magnus Welz, Nina Richard, Thomas Jäschke</i>	

II Krise managen

Coronamanagement im Klinikverbund Südwest	47
<i>Jörg Noetzel</i>	
Coronamanagement bei AGAPLESION	63
<i>Markus Horneber</i>	
Neue Ansätze der Rehabilitation zur Überwindung der Krise und ihrer Folgen	69
<i>Johannes Schröter, Christoph Altmann, Stefan Schüth, Monika Vogelsang, Jördis Frommhold, Stefan Nagel, Benedikt Simon, Per Otto Schüller</i>	

III Rechtssicher agieren

Rechtsfragen zur Corona-Pandemie	79
<i>Daniela Etterer, Volker Ettwig, Michael Tsambikakis, Sonja Zimmermann</i>	

IV Potenziale ausschöpfen

Optimierung von Erlösen und Kosten in Krisenzeiten	97
<i>Anneke Hohorst, Norbert Schmitt, Christian Heitmann</i>	
Corona: Krankenhausfinanzierung und -controlling in der Pandemie	113
<i>Björn Maier</i>	

Erlössicherung in Zeiten von Corona	121
<i>Christian Pittelkau</i>	

V Turnaround wagen

Krankenhäuser sanieren	129
<i>Nicolas Krämer</i>	

„Alte Zöpfe endlich abschneiden“	139
<i>Alexander Schmid, Fabian Binöder</i>	

Vom Erkenntnisgewinn zum nachhaltigen Unternehmenserfolg	149
<i>Thomas A. Kräh</i>	

Turnaround im Krankenhaus	159
<i>Christian Stoffers</i>	

Ausblick

Medizinische Versorgung und patientennahe Forschung in einem adaptiven Gesundheitssystem	169
Zerstörung als Prinzip	171

Anhang

Checklisten für Krisen- und Turnaroundmanagement	177
Herausgeber	185
Autorenverzeichnis	186

Vorwort

Wo bleibt das Management?

Warum werden aus der COVID-19-Pandemie einige Krankenhäuser gestärkt hervorgehen? Uns scheint diese Frage mehr als berechtigt und aus ihr folgt die Arbeitshypothese für dieses Buch: Das Krisen- und Turnaroundmanagement kann die Grundlage für den zukünftigen Erfolg legen. Wir möchten dieser Hypothese mit unserem Autorenteam aus unterschiedlichen Perspektiven begegnen und Lösungsansätze für Krankenhäuser entwickeln, den epochalen Entwicklungen wirksam zu begegnen. Uns ist dabei bewusst, dass aktuell große wirtschaftliche Sorgen vorherrschen. Das lineare Wirtschaften droht vom „Dashboard“ vieler Kliniken zu verschwinden. Der aktuelle RWI-Krankenhausrating-Report konstatiert sogar, dass sich die Anzahl der defizitär arbeitenden deutschen Krankenhäuser ohne weitreichende Reformen innerhalb weniger Jahre verdoppeln und bereits im Jahr 2025 bei über 50 Prozent liegen wird. Pleiten drohen vielerorts. Sicher ist für sie ein Wachstumspfad „post coronam“ attraktiv, doch fehlt schlichtweg der Glaube an dessen Machbarkeit, zumal die Wissenschaftler des RWI für die Zukunft von stagnierenden Fallzahlen ausgehen.

Krisen- und Turnaroundmanagement nötig

Eine pessimistische Perspektive droht jedoch die Beurteilung der aktuellen Lage zu vernebeln und verleitet Kliniken vielerorts zu Handlungen, die das Ausmaß der Krise weiter verschärfen, anstatt jene betrieblichen Kräfte zu wecken, die für einen fitmachenden Turnaround nötig sind. Überstürzte Sparprogramme auf Kosten der zukünftigen Entwicklung und Innovation sind das Symptom einer Panik, die deplatziert ist.

Wir meinen, dass die Zeit nach dem Lockdown einzelnen Akteuren die Chance für Wachstum bietet. Denn durch die überlegte und konsequente Absicherung des Behandlungsspektrums und die Erschließung neuer Felder des Engagements, die dazu beitragen die Wachstumsdelle im angestammten „Habitat“ zumindest teilweise zu kompensieren, können neue Potenziale generiert werden. Auch bieten die ausklingende Pandemie und zugleich die sich verschärfende wirtschaftliche Krise die Gelegenheit, solide Grundlagen für künftiges Wachstum zu legen: Das vorhandene Behandlungsprogramm erfährt einen qualitativen Entwicklungsprozess und es erhält eine Anpassung an veränderte Bedingungen. Auch das Thema „Digitalisierung“ könnte mit ungekannter Kraft vorangehen und

„High Performers“ vergangener Tage können schnell zu überdurchschnittlicher Leistung zurückzukehren. Das alles ist jedoch nur durch ein durchdachtes Krisen- und Turnaroundmanagement möglich, was die Beiträge in diesem Buch eindrucksvoll aufzeigen.

Medizinische Expertise entscheidend

Ein erfolgreicher Turnaround verlangt freilich die Anpassung an die neuen Verhältnisse – das Einschlagen eines Wachstumspfad nach der Corona-Krise erfordert eine noch stärkere Fokussierung auf sich extern bietende Chancen und das Nutzen der internen Stärken. Essentiell ist hierbei neben dem Blick auf die Entwicklung der Kosten und der Erlössicherung die medizinische Expertise. Erfolgreiche Krankenhäuser werden sich durch diese vom Wettbewerb differenzieren. Die Kommunikation, in Kliniken oft auf „Schönwetter-PR“ reduziert, hilft dabei den Weg aus der Krise zu beschreiten und schließlich die Differenzierung erfahrbar zu gestalten. Auch juristische Sachverhalte gilt es im Blick zu behalten. Über die zuvor genannten und über weitere Themen geben die Autorinnen und Autoren nach dem inspirierenden Geleitwort Auskunft.

Alles gehört auf den Prüfstand

Bei der Suche nach einem erfolgreichen Differenzierungsansatz kann die Aufstellung eines neuen Geschäftsmodells sinnvoll sein: Aktivitäten und die dabei genutzten Ressourcen werden aufgeführt, durch die eine Chance ergriffen werden kann. Erkennt das Krankenhaus dann, dass es alleine diese nicht nutzen kann, muss eine Kooperation mit anderen erwogen werden. Es kann dann auch der Schulterschluss mit dem einst so attackierten Rivalen sein. Alles gehört dabei auf den Prüfstand. Wesentlich ist, dass die vielfältigen Aktivitäten stimmig zu einander sein und mit den Ressourcen des Krankenhauses korrespondieren müssen. Auch darf der Mensch, sei er Patient oder sei er Mitarbeiter, nie aus dem Blick verloren werden. Hieraus entsteht ökonomische Kraft, die den Wandel unterstützt, und eine neue Quelle des Vorsprungs gegenüber Wettbewerbern bildet.

Auch wenn das Krankenhausmanagement noch dabei ist, die Folgen der COVID-19-Pandemie abzuschätzen, müssen die Handelnden erkennen, dass Auf- und Abschwung als normale Entwicklung zu begreifen sind und in der Krise die Weichen für künftiges Wachstum gestellt werden. Die Vorteile von morgen basieren auf qualitativer Weiterentwicklung, auf Kreativität und Innovation in allen Bereichen, viel weniger auf Kostensenkungsmaßnahmen. Dies in den nächsten Monaten umzusetzen, ist die wahre Prüfung des Krankenhausmanagements.

Unser Dank gilt den Autorinnen und Autoren, die mit ihrer Expertise dazu beigetragen haben, dass dieses Werk sicher eine Wegmarke in der aktuellen Situation bieten wird. Besonders danken wir Herrn Professor Heinz Lohmann, der mit seinem Geleitwort punktgenau und messerscharf die aktuelle Herausforderung für die Krankenhäuser umrissen hat. Auch gilt unser großer Dank Frau Rechtsanwältin Sonja Zimmermann, die an diesem Opus sowohl als Autorin als auch als wichtige Ideengeberin der Herausgeber sowie als Unterstützerin beim abschließenden Redigieren beteiligt war. Posthum möchten wir den im Jahr 2017 verstorbenen Gynäkologen und Heilpraktiker Herrn Dr. med. Manfred Krause-Sternberg würdigen. Mit gekonntem Strich gelang es ihm, auch die ernsteste Situation im Krankenhaus zu persiflieren und es nahbar zu machen. Nach „Social Distancing“ wünschen wir uns ein ganzes Stück dieser heiteren Nahbarkeit zurück!

Wir hoffen, dass wir gemeinsam mit diesem Buch einen Beitrag dazu leisten können, Ihnen wertvolle Impulse für ein Krisen- und Turnaroundmanagement im Krankenhaus liefern zu können. Richtig verstanden betrachtet es stets den Menschen, und ihm gilt die volle Aufmerksamkeit.

In diesem Sinne wünschen wir Ihnen Gesundheit und eine gute Lektüre

Christian Stoffers

Nicolas Krämer

Coronamanagement im Klinikverbund Südwest

Jörg Noetzel

Der Klinikverbund Südwest

Der Klinikverbund Südwest (KVSWS) versorgt mit seinen 5.000 Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und 1.500 Betten im Ballungsraum Stuttgart die Landkreise Böblingen und Calw mit angrenzender Umgebung insbesondere im stationären Versorgungsbereich, zunehmend aber auch im Sinne intersektoraler Projekte auch darüber hinaus. Mit seinen sechs Klinikstandorten, vier medizinischen Versorgungszentren und seinen Tochtergesellschaften, u. a. ein Therapiezentrum und die Krankenhaus Service GmbH zählt er zu den größten und leistungsfähigsten kommunalen Gesundheitseinrichtungen in Süddeutschland. Träger sind die Landkreise Böblingen und Calw. Auf Basis des Medizinkonzeptes für die zukünftige Entwicklung des medizinischen Leistungsangebots und der Standortausrichtung mit Schwerpunktbildung und Spezialisierung investieren die Träger in den kommenden Jahren über 900 Mio. Euro in Klinikneubauten am Flugfeldklinikum (Fusion der Standorte Sindelfingen und Böblingen) sowie am Standort Calw mit Neubau und Campus sowie in aufwendige bauliche Modernisierungen der Infrastruktur der drei weiteren Standorte Nagold, Leonberg und Herrenberg.

I. Corona-Krisenmanagement, wie alles begann ...

Die Corona-Krise nährte sich mit „Ansprache“, sodass wir die Chance hatten, uns an den Bildern und Berichten aus Italien und Frankreich zu orientieren und wussten, dass eine Unterschätzung der Situation fatale Folgen haben würde. Damit hatten wir einen Vorteil gegenüber anderen Ländern und konnten rechtzeitig Vorkehrungen treffen. Zur Vorhaltung ausreichender stationärer Kapazitäten wurden sehr konsequent seit 16. März 2020 keine nicht-dringlichen Patienteneinbestellungen mehr vorgenommen sowie alle nicht-dringlichen Sprechstunden abgesagt. Onkologische Patienten, sonstige dringliche Aufnahmen sowie Notfälle wurden selbstverständlich weiterversorgt.

Ein Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche Krisenbewältigung war zuvor die umgehende Einsetzung eines zentralen Krisenstabes für den gesamten Verbund unter Leitung des medizinischen Geschäftsführers bereits seit Anfang März. Er kam täglich zusammen und übernahm die zentrale Steuerung und das Monitoring aller Maßnahmen, die natürlich vor

Ort innerhalb des komplexen Gebildes des KVSW kommuniziert und umgesetzt werden mussten.

Für diese Umsetzung sowie zur örtlichen Beratung und Kommunikation in die Breite waren die ebenfalls täglich stattfindenden sechs lokalen Krisenstäbe an allen Standorten unter Einbindung der Chefarzte, Pflege, Hygiene u. a. sowie der örtlichen Betriebsräte verantwortlich.

Ergänzend tagte mehrfach wöchentlich ein zentraler Krisenstab unter Leitung der medizinischen Geschäftsführung mit allen Ärztlichen Direktoren der Standorte unter Hinzuziehung der Hygieneabteilung, der Fachzentrumssprecher für Notfallmedizin sowie für Anästhesie- und Intensivmedizin und der Chefarzt der Infektiologie, um hier in als fachlich beratendes Gremium sowie als kommunikativer „Transmissionsriemen“ in die Organisation hinein zu fungieren.

Externe Testkapazitäten

Frühzeitig wurde in Kooperation mit den Landkreisen beschlossen, externe Testeinrichtungen aufzubauen, um die Corona-Testung ambulanter Patienten aus den Klinikstandorten heraus zu halten; dies um nicht die im Krankenhaus befindlichen Patienten, die dadurch ja der Corona-Risikogruppe angehörten, durch Patientenströme, die zur Testung ins Haus kommen, zu gefährden. Ganz besonders wichtig ist und war uns der Schutz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Denn ein größerer Anteil an in Quarantäne befindlicher Mitarbeiter hätte die Versorgung mitten in der Krise gefährdet. Last but not least ging es aber auch darum, Testkandidaten nicht mit dem Krankenhaus in Kontakt zu bringen, um diese selbst zu schützen.

Als Konsequenz daraus wurden frühzeitig in und von den Landkreisen sogenannte Corona-Teststellen in enger Kooperation mit den Rettungsdiensten, einem externen Labor sowie der niedergelassenen Ärzteschaft geschaffen, um früh eine hohe Testquote bei Verdachtsfällen zu erzielen. Teilweise wurden diese im Sinne eines „Drive-In“ gestaltet.

Schaffung von Bettenkapazitäten und Behelfseinrichtungen als Ausweichkapazität

Wie konnten nun kurzfristig adäquate Bettenkapazitäten geschaffen werden?

Innerhalb des konzernweiten Stufenkonzeptes wurde je Landkreis zunächst ein Corona-Schwerpunkthaus deklariert, um hier mit geschulten Teams die Situation zu beherrschen. Als jedoch die Fallzahl zunahm – in Hochzeiten der Krise hatten wir über 100 Patienten –

wurden schrittweise alle KVS-Standorte auch als Häuser mit Corona-Patienten in Betrieb genommen. Zusätzlich war es von Bedeutung, weitere Ausweichkapazitäten zu schaffen. Insbesondere war damit zu rechnen, dass die Pflegeheime zum Schutz ihrer Risikopatienten bald „dicht machen“ würden, so dass der Abfluss von Patienten aus dem Akutbereich gefährdet war. Weiterhin erwarteten wir aufgrund der Grenzsicherungen eine Unterversorgung im ambulanten Sektor, da die häufig aus dem osteuropäischen Raum stammenden häuslichen Pflegekräfte nicht mehr in ausreichender Anzahl zur Verfügung stehen würden.

Somit war es nicht nur aus Sicht der Kliniken, sondern auch im Sinne der Sicherstellung der Versorgung der Bevölkerung aus Landkreissicht wichtig, sektorübergreifende Unterbringungsmöglichkeiten zu schaffen, die bei erwarteter Zuspitzung der Krise rechtzeitig zur Verfügung stehen mussten.

Es wurden also Pläne für Behelfseinrichtungen geschmiedet und verschiedene in Frage kommende Institutionen besichtigt. Hierzu zählten u. a. Turnhallen, Hotels und leerstehende Flüchtlingsunterkünfte. Final wurde die Einrichtung eines Behelfskrankenhauses in der Messehalle Sindelfingen geplant, da hier die besten Voraussetzungen vorlagen, mit ebenerdiger Wegeführung, flexibler bzw. „atmender“ Kapazitätsplanung, zentraler Überwachung und Schaffung von Isolationsbereichen eine geeignete Einrichtung kurzfristig herzustellen. Die Einrichtung wurde zunächst auf ca. 130 Patienten ausgerichtet. Erweiterungen wurden für den Bedarfsfall vorkonzipiert (bis zu 400 Patienten).

In Zusammenarbeit mit den kreiseigenen Diensten, dem Katastrophenschutz und den Rettungsdiensten wurde ein Bau- und Personalkonzept erstellt.

Das Unterfangen hätte einen erheblichen finanziellen Aufwand bedeutet und wurde vom Sozialministerium in der Planung unterstützt. Aufgrund der dann aber zunehmenden Abflachung der Corona-Verlaufskurve wurde die Finanzierungszusage vom Land nicht erteilt und das Konzept unsererseits im „standby“ belassen.



Abb. 1: Messe Sindelfingen

Die zweite Schiene der zusätzlichen Kapazitätsvorhaltung wurde im Landkreis Calw geplant. Da hier traditionell mehr Reha-Einrichtungen vorhanden sind, konnte mit entsprechenden trägerübergreifenden Kooperationsvereinbarungen in zusätzlichen zwölf Kliniken eine Bettenreserve für über 200 zusätzliche Patienten zur Verfügung gestellt werden. Parallel dazu wurden Konzepte entwickelt, wie durch Zusammenlegung von heimatbeatmeten Patienten zusätzliche Beatmungskapazitäten geschaffen und weitere beatmungserfahrene Pflegekräfte freigespielt werden könnten.

Personalgewinnung und Schulungskampagne

Aufgrund des in anderen Ländern erlebten und damit auch hier befürchteten Versorgungsnotstandes fand eine offensive Personalrekrutierung sowohl intern (Aufstockung von Teilzeitkräften etc.) als auch über externe Aufrufe statt. In Summe haben sich ca. 540 externe Helfer für den klinischen Bereich und ca. 100 weitere Personen für die Bereiche der Service GmbH gemeldet.

Unter den externen Helfern befanden sich Ärzte, Medizinstudenten, Pflegekräften, Medizinische Fachangestellte sowie Rettungsassistenten. Jedoch konnten nur weniger als 10 Prozent der Personen Intensivverfahren vorweisen. Insgesamt wurden knapp 200 Verträge (größtenteils auf Abruf) abgeschlossen.

Durch eine verbundweit angelegte aufwändige Schulungskampagne wurde die Qualifikation für viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erweitert, um auch in bis dahin fachfremden Bereichen eingesetzt werden zu können (Fieberambulanz, Notaufnahme, Intensivstation). Kurzgefasst: die Chirurgen hatten nicht mehr viel zu operieren und konnten so auf



Dr. Christian Stoffers

Volkswirt, Krankenhausexperte, Netzwerker

Dr. Nicolas Krämer

Autor, Krankenhausmanager, Unternehmensberater

In akuten Krisensituationen müssen Krankenhäuser schnell und überlegt handeln. Gerade in solchen Lagen offenbart sich das Fundament des Krankenhauses. Schwächen werden schonungslos präsentiert. Gleichzeitig lassen sich Potenziale schnell identifizieren. Das zeigt sich ganz aktuell in der COVID-19-Krise, gilt jedoch auch für andere Szenarien, die ein Krankenhaus in seiner Existenz bedrohen. Das einzelne Krankenhaus hat hier gezielt die wichtigsten Ziele zu definieren, seine Strategie über ein effektives Krisen- und Turnaroundmanagement daraufhin auszurichten und schließlich geeignete Maßnahmen zu ergreifen. Je früher jetzt gegengesteuert wird, desto eleganter und schmerzfreier wird der Weg aus der Krise. Durch beherztes Anpacken werden nach und nach wirtschaftliche Stabilität sichergestellt und neue Potenziale des Wachstums erschlossen.

Das Buch, herausgegeben von zwei erfahrenen Krankenhausexperten von Rang, ist in der vermutlich größten Krise entstanden, mit der deutsche Krankenhäuser bislang konfrontiert wurden. Viele von ihnen werden an den Rand des wirtschaftlich Leistbaren geführt werden. Systemrelevanz wird dabei gewiss nicht für alle gelten und Eigeninitiative ist deshalb das Gebot der Stunde. Das Buch unterstützt Leserinnen und Leser gerade jetzt, die Initiative zu ergreifen und eine hausspezifische Krisen- und Turnaroundstrategie für ihr Krankenhaus zu entwickeln. Hierfür zeigt es beispielhaft Ansätze und Konzepte erfolgreicher Projekte auf und dokumentiert herausragende Beispiele überlegten Handelns der Branche. Hieraus ergeben sich Handlungsfelder für das Krisen- und Turnaroundmanagement vor Ort. Letztendlich lässt sich entlang dieser Beispiele das eigene Handeln reflektieren und eine eigene strategische Zieldefinition ableiten. Der Weg zur Überwindung der akuten Krise wird damit vorgezeichnet.

