

Das neue Zentrumsmanagement – ein Miteinander aus einem Guss

Am Klinikum Augsburg wird eine neue Organisationsstruktur eingeführt

Augsburg (rd) – Um die innerklinischen und klinikübergreifenden Prozesse durch kennzahlen- und ergebnisorientierte interprofessionelle Zusammenarbeit zu verbessern, wurde ein Projekt zur Implementierung einer neuen Organisationsform „Zentrumsmanagement“ am Klinikum Augsburg konzipiert. Seit dem 1. Oktober 2011 sind insgesamt acht Zentrumsmanager für die administrative Steuerung und Führung der Kliniken zuständig. „Das Ziel ist eine hohe Leistungsfähigkeit, verbunden mit großer Patienten- und Mitarbeiterzufriedenheit, bei effizientem Einsatz personeller und materieller Ressourcen“, erklärt Klinikum-Vorstand Alexander Schmidtke. „Ich bin froh, dass eine Idee, die ich schon seit vielen Jahren an anderen Kliniken in Deutschland realisieren wollte, endlich in Augsburg durchgängig umgesetzt werden kann.“

Erreicht werden soll dies durch eine Neustrukturierung der Aufgaben der Klinikcontroller und Pflegedienstleitungen. Bisher erfolgte die Steuerung der klinischen Prozesse medizinisch durch die Chefärzte, pflegerisch durch die Pflegedienstleitungen begleitet durch die Arbeit der Klinikcontroller. Die neue Struktur sieht vor, dass die Chefärzte im Hinblick auf die Erreichung der Zielvorgaben durch die Zentrumsmanager unterstützt werden, indem sie die patientennahen Prozesse administrativ-organisatorisch (nicht medizinisch-inhaltlich) begleiten.

Aufbauorganisatorisch sind die Zentrumsmanager direkt der Unternehmensleitung mit Vorstand, Medizinischem Direktor und Pflegedirektor unterstellt. Die Grundidee des Konzeptes ist es, einen Transmissionsriemen zwischen Unternehmensleitung und Chefärzten sowie Stationsleitungen und weiteren Berufsgruppen zu etablieren und damit die Zusammenarbeit zu verbessern. „Ein Mit- statt Gegeneinander, eine Verbindung der verschiedenen Säulen, ist unser Ziel“, so Schmidtke.

Die 24 Kliniken und Institute sind zu sieben Zentren zusammengefasst. Dabei wurde bei der Zusammensetzung größtenteils auf eine therapiebezogene Nähe oder eine Vergleichbarkeit in organisatorischen Abläufen geachtet. Sie sind somit nicht deckungsgleich mit den bestehenden Orgazentren. Außerdem sollte eine betrieblich gut steuerbare Größenordnung der einzelnen Zentren erreicht werden: „Die Zentren umfassen drei bis sechs Kliniken mit bis zu 330 Betten und durchschnittlich etwa 300 nicht-ärztliche Mitarbeiter“, erklärt Schmidtke. Ihnen wurden ein bis zwei Zentrumsmanager zugeordnet, langfristig wird das Team voraussichtlich jedoch noch verstärkt.

An den neuen Zentrumsstrukturen haben sich bereits alle administrativen und Servicebereiche ausgerichtet und zentrumsbezogene Ansprechpartner benannt. Aufgabe der Zentrumsmanager ist es, gemeinsam mit den Chefärzten die Prozesse in den Kliniken und Instituten zu optimieren sowie die wirtschaftliche Steuerung bis in das operative Geschäft des Klinikbetriebes zu übernehmen. Die Balance zwischen medizinisch-pflegerischer Erfordernis und wirtschaftlich Möglichem erfordert sparsamen Ressourceneinsatz, der nur mit nachhaltiger Steuerung anhand exakter Kennzahlen möglich ist. Dies läuft alles beim Zentrumsmanager zusammen, der alle notwendigen Maßnahmen zur Prozessoptimierung abstimmt und koordiniert und dabei auch die erforderlichen Investitionen berücksichtigt.

Zusätzlich sind die Zentrumsmanager für die Führung der Stationsleitungen, Pflegekräfte und Mitarbeiter weiterer Berufsgruppen zuständig. „Den Zentrumsmanagern ist überwiegend das nicht-

ärztliche Personal unterstellt“, so Klinikum-Vorstand Alexander Schmidtke, der selbst gelernter Krankenpfleger ist und berufsbegleitend eine Weiterbildung im Krankenhausmanagement sowie sein Studium der Betriebswirtschaftslehre abschloss. Dadurch wurden die bisher weitgehend getrennten Aufgabenbereiche der Pflegedienstleitungen und des klinikbezogenen Controllings in die Hand der neuen Zentrumsmanager gegeben. „Die Aufteilung von reinen Verwaltungsfunktionen mit Kostenrechnung und Kennzahlen auf der einen Seite und der klinische Alltag von Ärzten, Pflege und medizintechnischem Dienst auf der anderen Seite, das wollen wir so nicht länger fortführen“, betont Schmidtke und ergänzt: „Die Prozesssteuerung soll noch stärker an die klinisch Verantwortlichen gegeben werden.“

Um diesen Aufgaben gerecht werden zu können, wurden als Zentrumsmanager Personen ausgewählt, deren berufliche Qualifikation je nach Zentrumsausrichtung aus einem Pflegemanagementstudium mit kaufmännischer Zusatzqualifikation oder einer betriebswirtschaftlichen Ausrichtung besteht. Neben der fachlichen Eignung wurde bei der Auswahl besonderer Wert auf gutes Kooperations- und Kommunikationsvermögen und „Konsequenz bei der Erreichung von Zielen“, so Schmidtke, gelegt.

Durch die Einführung des Zentrumsmanagements ändern sich auch die Rahmenbedingungen für die Leitungen von Stationen und Funktionsstellen. Sie erhalten mehr Einfluss bei der Personalsteuerung, Personalauswahl und -entwicklung und die hierfür erforderlichen Instrumente. Zur Verbesserung der Prozessqualität und Patientenzufriedenheit werden umfangreiche Schulungsmaßnahmen und Best-Practice-Konzepte in Gang gesetzt.

„Erfolgreich wird dies nur sein, wenn alle Ebenen in die Budget- und Steuerungsprozesse eingebunden sind und über die nötigen Informationen und Kenntnisse verfügen“, weiß Klinikum-Vorstand Alexander Schmidtke. Zu den flankierenden Maßnahmen zählen u.a. die Projekte zur Patientensteuerung sowie ein neu etabliertes Erlösmanagement. Die Optimierung der Patientensteuerung soll im Rahmen der baulichen Sanierung des Klinikums zur Verbesserung der Prozessorganisation beitragen. Beispielsweise können Aufnahmeeinheiten klinik-übergreifend aufgebaut werden. Zentrale Aspekte des Projektes sind auch die Professionalisierung des Einweisungsmanagements und die Einführung eines zentralen Belegungsmanagements. Das Erlösmanagement umfasst Teilbereiche wie die Patientenaufnahme, die ambulante und stationäre Abrechnung, die Kostensicherung, die Kodierung, die Kostenträgerrechnungsprüfung oder die Vertragsverhandlungen mit Kostenträgern.

Insgesamt ist die Etablierung des Zentrumsmanagements als eine längerfristige Organisationsentwicklungsmaßnahme in eine Projektorganisation eingebunden: Dazu zählen ein umfassendes Schulungsprogramm, Hospitationen und Maßnahmen der Teamentwicklung. Momentan wird eine Geschäftsordnung erarbeitet, die Kompetenzen und das Zusammenspiel in dem umfassenden Aufgabennetzwerk regelt. Darüber hinaus sind vorrangig Abstimmungsprozesse, Kommunikationsstrukturen und Verantwortlichkeiten genau zu definieren, beispielsweise mit dem zentralen Controlling und mit den budgetverantwortlichen Chefarzten.

„Von der Einführung des Zentrumsmanagements und der Synthese bislang getrennter Funktionen aus Pflegemanagementkompetenz und Klinikcontrolling erwarten wir uns eine deutliche Verbesserung und Prozessverschlinkung“, betont Alexander Schmidtke. Es gilt, sich mehr denn je auf rasch ändernde Bedingungen und Herausforderungen flexibel einstellen zu können.

Über das Klinikum Augsburg und Klinikum-Vorstand Alexander Schmidtke

Das Klinikum Augsburg zählt zu den größten Krankenhäusern in Deutschland und ist ein modernes Krankenhaus der höchsten Versorgungsstufe, das pro Jahr rund 72.000 stationäre sowie rund 160.000 ambulante Patienten betreut. Als überregionale Einrichtung trägt es Verantwortung für die medizinische Versorgung für die Stadt Augsburg, den Landkreis Augsburg und der rund zwei Millionen Bürger des gesamten Regierungsbezirks Schwaben. Ihnen wird Hochleistungsmedizin geboten, die den Vergleich mit einer Uniklinik nicht scheuen braucht. Zusammen mit der Klinik für Kinder und Jugendliche und dem Standort Klinikum Süd in Haunstetten umfasst das Klinikum Augsburg mit seinen 1.741 Betten und rund 5.300 Mitarbeitern 24 Kliniken und Institute sowie 18 interdisziplinäre Zentren. Es erzielt Umsatzerlöse in Höhe von rund 390 Millionen Euro pro Jahr. In den Kliniken, Instituten, Ambulanzen und Tageskliniken sind alle medizinischen Fachrichtungen auf universitärem Niveau vertreten. Das Klinikum Augsburg hat seit dem 1. Januar 2000 die Rechtsform eines Kommunalunternehmens, das als größter Arbeitgeber im Gesundheitswesen und Ausbildungsbetrieb mit über 500 Auszubildenden in Schwaben tätig ist. Träger ist der von der Stadt Augsburg und dem Landkreis Augsburg gebildete Krankenhauszweckverband Augsburg.

Alexander Schmidtke, Vorstand des Klinikums Augsburg, begann seine Laufbahn als Krankenpfleger. Nach seiner Ausbildung absolvierte er eine zweijährige Vollzeitweiterbildung im Krankenhausmanagement und schloss 2002 sein berufsbegleitendes Studium der Betriebswirtschaftslehre ab. Der 46-Jährige hat umfangreiche Erfahrung in der Modernisierung von Kliniken, Neubau- und Umbaumaßnahmen, Etablierung von modernen Krankenhausstrukturen, Turnaround Management, Einsatz von modernen betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten im Krankenhaus. Er führte zahlreiche Kooperationsverhandlungen in Hessen zum Aufbau von modernen Gesundheitsnetzwerken. Seit 15. Dezember 2009 ist er als Vorstand des Klinikums Augsburg tätig und führt das Klinikum Augsburg aus einer Sanierung in eine Modernisierung. Bis 2020 sollen für 300 Millionen Euro die Gebäudestrukturen optimiert und außerdem weitere 50 Millionen Euro für Medizingeräte des gehobenen Versorgungsbedarfs mit Fördermitteln des Freistaats Bayern angeschafft werden. Nicht zuletzt entsteht in direktem Anschluss an das Klinikum eine neue Kinderklinik Augsburg | Mutter-Kind-Zentrum Schwaben als Gesundheitszentrum für Schwangere, Neugeborene, Kinder, Jugendliche und ihre Familien für rund 40 Millionen Euro.