



2. Tagung «Trendthemen der Führung»: In Führung gehen – Komplexität im Gesundheitswesen managen

## Die Gesundheitswelt von morgen: Trends – Auswirkungen – Strategien

Die 2. Tagung «Trendthemen der Führung» von Careum Weiterbildung vom 14. September in Aarau war mit über 420 Teilnehmenden ein gelungener Erfolg.

Die praktischen Beispiele aus dem Berufsalltag sowie das fundierte Fachwissen der Referierenden wurden von den Tagungsbesuchern hoch gelobt und geschätzt. Mit der Referentin und den Referenten wurde rege über die zentralen Aspekte der alltäglichen Arbeit zwischen Management und Leadership diskutiert. So nahmen sicher viele Tagungsbesucher neue Perspektiven für die Aufgabe als Führungsperson mit.

Im Rahmen des Einstiegsreferats ist Herr Dr. Willy Oggier auf die heutige Art der Medizin und die sie umgebenden Rahmenbedingungen eingegangen. Im Anschluss daran wurde die Frage gestellt, wie Medizin in der Zukunft aussehen könnte und welche Einflussfaktoren sie beeinflussen dürften. Stichworte dazu sind etwa demographische Entwicklung, soziale Veränderungen, digitale und andere Versorgungsformen oder die Rolle der Ökonomie. Neben einigen generellen Entwicklungen ist dabei auch das Beispiel «Diabetes weltweit auf dem Vormarsch» aufgezeigt worden, an dem das Ausgeführte konkretisiert wurde. Vor allem in China ist das Problem eskaliert (2013: ca. 114 Mio. Erwachsene mit Diabetes, 11,6 Prozent der Erwachsenen). Ein weiteres grosses Sorgenkind ist Indien (Ist: ca. 65 Mio. Erwachsene mit Diabetes, Tendenz bis 2035: 109 Mio.). Regional weist Afrika mit 19,8 Mio. die geringste Zahl auf. Aber auch hier: Eine Verdoppelung bis 2035 wird erwartet. Was bleibt zu tun? Das Fazit: URSULA: Umfeld beobachten – Radikal

denken – Strategisch und schnell handeln – U-kurvenförmige Verläufe beachten – Lebensqualität der Patienten ins Zentrum stellen – Alter als doppelt prägenden Faktor wahrnehmen.

Dr. oec. HSG Willy Oggier ist Inhaber der Firma Willy Oggier Gesundheitsökonomische Beratungen AG. Er studierte an der Hochschule St. Gallen HSG Volkswirtschaftslehre. Nach seiner Tätigkeit an der HSG machte er sich 1996 selbstständig. Er gehört heute zu den führenden Gesundheitsökonominnen der Schweiz. Willy Oggier ist seit 2014 Präsident von SW!SS REHA, der Vereinigung der führenden Rehabilitationskliniken der Schweiz.

### Ökonomische Herausforderungen und Dienstleistungsorientierung im Gesundheitswesen

Prof. Dr. oec. Bernhard Güntert referierte über die aktuellen und künftigen ökonomischen Herausforderungen des Gesundheitswesens. Diese können grundsätzlich in zwei völlig unterschiedliche Dimensionen gegliedert werden.

Zum einen haben wir es mit einer steigenden Nachfrage nach Gesundheitsleistungen zu tun. Dies ist einerseits bedingt durch den demografischen Wandel, die Lebensweise der Bevölkerung und deren allgemeinen Gesundheitszustand, andererseits aber auch durch das ständig verbesserte und verfeinerte Angebot an Gesundheitsleistungen. Dem stehen jedoch beschränkte Ressourcen (finanzielle und personelle) gegenüber. Diese Pro-

blemsituation lässt sich eigentlich nur durch Produktivitätssteigerungen, wie sie in anderen Branchen vielfach zu beobachten sind, lösen. Prozessoptimierungen aus Sicht der Leistungserbringer wären wirkungsvoll. Auch im Gesundheitswesen ist die Produktivität nachweisbar gestiegen. Stichworte dazu sind Prozessmanagement, Lean Management, Leitlinien, Patientenpfade, Managed und Integrated Care, aber auch EBM/EBN und HTA. Ob weitere Effizienzsteigerungen möglich sind, bzw. wie weit diese noch gehen können, wird – da es sich doch weitgehend um personale Dienstleistungen mit eingeschränkten Rationalisierungsmöglichkeiten handelt – sehr kontrovers diskutiert.

Zum anderen entwickelt sich das Gesundheitswesen immer mehr zu einem Markt, bzw. zu Märkten. Auch dies wird kontrovers diskutiert, ist aber nicht nur politisch gewollt, sondern auch von der Mehrheit der Bevölkerung gewünscht. Die Marktstruktur im Gesundheitswesen ist kompliziert, da neben den Nachfragern und Anbietern auch noch Finanzierer (gesundheitsökonomisches Dreieck) auftreten. Märkte verhindern aber auch, dass Produktivitätssteigerungen aus Sicht der Leistungserbringer alleine möglich sind, liegt die Entscheidung doch (auch) bei den Kunden. Die Kundenerwartungen sind zu berücksichtigen. Dies ist das Kernstück der Dienstleistungsorientierung. Dabei spielt die spezielle Situation der Dienstleistungserstellung (Vertrag des



Kunden mit der Dienstleistungsorganisation, Leistungserbringung durch Mitarbeitende, Vertrag zwischen Organisation und Mitarbeitenden = Dienstleistungsdreieck) eine wichtige Rolle.

Um die Patienten- und Dienstleistungsorientierung auch unter Ressourcenknappheit sicherzustellen, ist es erforderlich, das gesundheitsökonomische und das Dienstleistungsdreieck miteinander zu kombinieren. Diese erweiterte Betrachtungsweise muss als Basis für die Beurteilung organisatorischer und technischer Möglichkeiten gesehen werden sowie als Anreizsystem dienen, um eine nachhaltige und am Bedarfen der Bevölkerung orientierte Gesundheitsversorgung sicherzustellen.

Prof. Dr. oec. Bernhard Güntert ist Leiter Innovationen und Mitglied der Geschäftsleitung bei Curafutura. Er promovierte an der Universität St. Gallen und der Loma Linda University. Prof. Güntert war an Universitäten in der Schweiz in Deutschland und Österreich in Forschung und Lehre tätig. Seine Arbeitsschwerpunkte sind die Gesundheitssystem- und Versorgungsfor-

schung sowie das Management von Gesundheitseinrichtungen und die Public Health-Ausbildung.

### Authentisch führen – zwischen Chance und Privileg

Die Führung einer Universitätsklinik bedeutet nicht selten operative wie auch zeitgleich strategische Arbeit. Dies führte Prof. Thierry Carrel in einem Referat vor dem voll besetzten Saal aus. Der operative Anteil beinhaltet das Führen von Kolleginnen und Kollegen im Klinikalltag und zwar in den Bereichen Dienstleistung, Lehre und Forschung. Bei der Patientenversorgung geschieht dies häufig unter Zeitdruck und in Situationen mit hohem Risiko. Dabei wird der Einsatz des Chefs hautnah wahrgenommen und die Entscheidungen werden hinterfragt. Die Führung muss sich heute zunehmend rechtfertigen: in fachlicher, ethischer und ökonomischer Hinsicht. Führung im Spital bedeutet auch den Spagat zwischen fachlicher Autorität und kreativer Talentförderung. Wirksame Führungskräfte, sagt man, umgeben sich mit starken Persönlichkeiten, weil Widerstand respektive

konstruktive Reflexion für gute Entscheidungen unabdingbar sind. Aber gute Leute, von denen man Integrität verlangt, brauchen Freiräume, damit sie sich entfalten können. Das stellt die Quintessenz der Talentförderung dar. Eine der Hauptanforderungen an Führungspersonen ist die geistige und zeitliche Flexibilität. Weitere erwünschte Eigenschaften sind Verfügbarkeit, Zuverlässigkeit, Leistungsbeurteilung an der Front, Sinn für das Ganze und Selbstkritik: Letztere ist für die Erfassung und kritische Bearbeitung von Fehlern und «Fast Fehlern» unabdingbar. Nur so lässt sich eine Institution mit hoher Zuverlässigkeit (HRO = high reliability organization) aufbauen. Um all diese Aufgaben erfolgreich meistern zu können, muss die eigene Effizienz laufend überprüft und wenn nötig optimiert werden. Prof. Thierry Carrel ist seit 1999 Professor an der Universität Bern und Direktor der Universitätsklinik für Herz- und Gefäßchirurgie am Inselspital. Er hat mehrere Berufungen an schweizerische wie ausländische Universitäten abgelehnt. Seit 2014 übernimmt die nebenamtliche Führung der Herzchirurgie Aarau AG an

der Hirslanden Klinik im Schachen. Bei über 12 000 Eingriffen (als Operateur, Lehrer oder Assistent). Autor von über 650 wissenschaftlichen Publikationen und Mit-Herausgeber von internationalen Fachzeitschriften. Mentor von über 100 Dissertationen, 24 Habilitationen. 2013 wurde ihm der «Da Vinci» Preis von der Europäischen Gesellschaft für Herzchirurgie als bester Ausbildner Europa verliehen.

### **Dienen statt herrschen – Spiritualität und Unternehmenskultur**

Auch Abt em. Daniel Schönbächler konnte die Anwesenden begeistern. Die Benediktinerklöster weisen im Vergleich zu anderen Institutionen eine ungewöhnlich lange Lebensdauer auf. So fragt man denn unweigerlich nach den «klösterlichen Erfolgsrezepten». Eine Studie der Universität Zürich kam zum Schluss: «In ihrer mehr als tausendjährigen Geschichte haben die Benediktinerabteien raffinierte Governance-Strukturen entwickelt und die Praktikabilität ihrer Führungsprinzipien erprobt und verfeinert.» (Emil Inauen/Bruno S. Frey). Als konstitu-

ierende Elemente werden hervorgehoben: 1) Einbettung in gemeinsame Wertesysteme, 2) Mitspracherechte auf allen Ebenen, 3) Externe Kontrolle bei gleichzeitiger Autonomie. Bezugnehmend auf die Mönchsregel des Benedikt von Nursia hat Abt Schönbächler in seinem Referat die benediktinische Unternehmenskultur veranschaulicht – in der Überzeugung, dass sie durchaus Beachtenswertes auch für andere Organisationen enthält.

Abt em. Daniel Schönbächler schloss das Theologiestudium an der Ordenshochschule Sant'Anselmo in Rom mit dem Lizentiat ab, das Zweitstudium der Germanistik und Kunstgeschichte an den Universitäten von München und Zürich mit dem Mittelschullehrerdiplom und der Promotion. 2000 wurde er zum Abt vom Kloster Disentis gewählt. Mit 70 Jahren trat er von seinem Amt als Abt zurück. Er leitet Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung und macht psychologisch-spirituelle Einzelbegleitungen.

Die Stimmung an dieser 2. Tagung von Careum Weiterbildung war wiederum ein Erfolg. Einige Stimmen aus dem Publi-

kum: Die Themen sind bewegend, inspirierend und sehr abwechslungsreich, aber auch kurzweilige Referate.

Nächstes Jahr wird Careum Weiterbildung die 3. Tagung «Trendthemen der Führung» am 6. September 2017 durchführen, «arzt | spital | pflge» hält Sie auf dem Laufenden! ■

[www.careum-weiterbildung.ch](http://www.careum-weiterbildung.ch)