

## Vorwort zur zweiten Auflage

Die Dynamik des Krankenhauswesens ist beeindruckend und herausfordernd. Nachdem die DRGs stabil eingeführt waren, kamen die PEPPs. Kurze Zeit später wurden die Pflegekosten in den aG-DRGs ausgegliedert, was nicht nur administrative Anforderungen an die Krankenhäuser stellte, sondern die Türe für umfassende Diskussionen über eine vollständige Umstrukturierung oder gar Abschaffung der DRGs öffnete. Es ist im Moment nicht absehbar, ob DRGs mit einer Sockelfinanzierung zur Sicherstellung der Versorgung ausgestattet werden, ob auch der ärztliche Dienst in ein Budget übergeführt wird oder ob vielleicht doch irgendwann die Monistik wiederkommt. Die Krankenhausfinanzierung ist dabei so essentiell für alle betrieblichen Prozesse, dass diese Änderungen das komplette systemische Krankenhausmanagement betreffen dürften.

In den wenigen Jahren seit der ersten Auflage dieses Lehrbuches sind aber auch weitere, tiefgreifende Änderungen eingetreten bzw. haben sich laufende Prozesse verstärkt. Beispielsweise ist die gesellschaftliche Wahrnehmung der Versorgungsfunktion von Krankenhäusern wieder gestiegen. Anfang des neuen Jahrtausends wurden Krankenhäuser in der öffentlichen Diskussion vor allem als Kostentreiber adressiert. Das primäre politische Ziel war es deshalb, Kosten zu sparen, Betten abzubauen und letztlich Krankenhausstandorte zu schließen. Diese Stimmung hat sich in den letzten Jahren verändert. Es wurde immer häufiger erkannt, dass Krankenhäuser nicht nur Kosten verursachen (so wie jeder andere Leistungserbringer auch), sondern vor allen Dingen einen Mehrwert für die Gesellschaft schaffen, indem sie Gesundheitsdienstleistungen erzeugen, die von der Bevölkerung nach wie vor als essentiell bewertet werden. Krankenhäuser sind keine Konsumtiv-, sondern Produktbetriebe. Deshalb haben sich auch in den letzten Jahren zahlreiche Bürgerinitiativen gegründet, die gegen die Schließung von Krankenhäusern tätig wurden. Die Bürger weigern sich dagegen, Krankenhäuser ausschließlich als Kostenfaktor oder „Luxus“ zu sehen, den man beispielsweise im ländlichen Raum beliebig beschneiden kann. Stattdessen wird ihr Beitrag für die Daseinsvorsorge zunehmend erkannt und betont.

Auch die Covid-19 Pandemie hat einen Beitrag dazu geleistet, den Wert einer verlässlichen Krankenhausversorgung zu schätzen. Während vorher häufig die angeblichen „Überkapazitäten“ beklagt wurden, mauserten sich diese schnell zu „Notfallkapazitäten“, in die die Krankenhäuser während der Höhepunkte der Corona-Wellen hineinwachsen konnten. Gleichzeitig wurden Engpässe, z. B. in der Personalausstattung von Intensivstationen, sehr deutlich. Unzureichende Kapazitäten belasteten nun nicht mehr nur das Personal und die Führung der Krankenhäuser, sondern fand Aufmerksamkeit in Presse, Politik und Gesellschaft.

Dabei ist völlig unumstritten, dass eine rationale, d. h. Verschwendungsvermeidende Leistungserstellung im Krankenhaus ein ethisches Gebot ist. Jede Ineffizienz vergeudet Ressourcen, die den Patienten und der Gesellschaft dienen könnten. Deshalb ist die Anwendung betriebswirtschaftlicher Methoden der Effizienzmessung und -

steigerung im Krankenhaus nach wie vor ein ethischer Imperativ. Ohne Kenntnisse und Anwendung der Krankenhausbetriebslehre werden alle Stakeholder schlechter gestellt, d. h., ein Krankenhaus kann seinen Patienten und Mitarbeitern sowie der Öffentlichkeit bei gegebenen Ressourcen nur dann bestmöglich dienen, wenn es jede Ressource effizient einsetzt.

Diese wenigen Beispiele sollen genügen, um aufzuzeigen, dass eine Aktualisierung des Lehrbuchs „Systemisches Krankenhausmanagement“ notwendig ist. Ich lege hiermit eine vollständig aktualisierte und ergänzte Auflage vor mit der Hoffnung, dass die Leser in diesem Buch die notwendigen Fakten, aber vor allem auch eine systemische Herangehensweise finden, um ihre Krankenhausbetriebe nach ihren eigenen Zielen und in Verantwortung gegenüber ihren Stakeholdern zu führen. Gerade die angedeutete Dynamik verlangt jedoch, über die aktuellen Fakten hinauszugehen und Strukturen, Relationen und Prozesse zu erkennen, d. h. die Regelhaftigkeit, die der aktuellen Situation zu Grunde liegt und langfristig gültig sind. Deshalb ist eine systemische Herangehensweise gerade bei hoher Dynamik wichtig, denn schon bei Drucklegung werden einige Fakten überholt sein, aber die systemischen Zusammenhänge bleiben bestehen. Deshalb liegt der Schwerpunkt dieser neuen Auflage nach wie vor auf der Entwicklung einer wissenschaftlichen Krankenhausbetriebslehre, wobei die einzelnen Teilgebiete stets in ihren Interdependenzen betrachtet werden müssen. Ich hoffe, dass diese Aktualisierung und Ergänzung einen weiteren Schritt in Richtung der Entwicklung der Branchenlehre der Krankenhausbetriebslehre beiträgt.

Auch diese Auflage wäre nie ohne die Unterstützung von Kollegen, Mitarbeitern und Studierenden entstanden. Die Anregungen durch Diskussionen, Seminar-, Master- und Diplomarbeiten und natürlich vor allem durch Dissertationen sowie gemeinsame Artikel sind kaum über zu bewerten. Auch die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit Kliniken, Rettungsdiensten, Krankenkassen sowie der Landesregierung hat diese Überarbeitung beflügelt. Deshalb bin ich allen Partnern von Herzen dankbar für die gute Zusammenarbeit, aus der viele Anregungen und Informationen geflossen sind.

Weiterhin bitte ich um Verständnis, dass in diesem Buch aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet wird. Während der Überarbeitung hatte ich bereits versucht, eine geschlechtergerechte Sprache umzusetzen, habe diese Änderungen jedoch wieder verworfen, da die Texte doch deutlich komplizierter wurden. Selbstredend sind jeweils alle Geschlechteridentitäten gemeint.

Die Covid-19 Pandemie hat die existentielle Bedeutung funktionsfähiger und effizienter Krankenhäuser für jeden sichtbar gezeigt. Mehr denn je benötigt unsere Gesellschaft qualifizierte Ärzte, Pflegende, Therapeuten, Administratoren und zahlreiche andere Fachkräfte des Gesundheitswesens. Damit sie mit gegebenen Ressourcen eine bestmögliche Patientenbehandlung erzielen können, benötigen wir ein systemisches Management. Hierzu möchte diese neue Auflage einen Beitrag leisten.