

## Vorwort zur ersten Auflage

Krankenhäuser sind äußerst komplexe Systeme, die aus zahlreichen Abteilungen bestehen, heterogene Berufsgruppen koordinieren und schwierige Behandlungsprozesse durchführen. In der Realität sind alle Elemente, Funktionen und Prozesse vielfältig und intensiv miteinander verknüpft, sodass Veränderungen an einer Stellschraube stets zahlreiche Neben-, Rück- und Folgewirkungen haben. Zusätzlich ist das Krankenhaus in eine komplexe und dynamische Umwelt eingebunden, die eine ständige Achtsamkeit und Anpassung erfordert. Ein Management von Abteilungen, Patientenpfaden oder betrieblichen Funktionen greift deshalb stets zu kurz, wenn es nicht die Komplexität, Dynamik und Unsicherheit des Gesamtsystems berücksichtigt. Das zielführende Krankenhausmanagement muss deshalb ein systemisches Management sein.

Vor 25 Jahren war es möglich, Krankenhäuser wie eine große Bürokratie zu führen. Das primäre Ziel war dabei die Einhaltung von Regeln, die für die einzelnen Teilsysteme entwickelt wurden. Seither hat sich die Krankenhausführung rasant entwickelt, wobei ich zwei Stufen unterscheiden möchte: das „Denken in Wirtschaftlichkeit“ und das „Denken im System“. Mit der Einführung des Gesundheitsstrukturgesetzes (GSG) im Jahre 1993 und insbesondere durch die Implementierung pauschalierter Entgelte auf Basis der Diagnosis Related Groups (DRG) wurde es notwendig, die Effizienz der Krankenhausleistung zu beachten, d. h., wirtschaftlich zu denken. Ein Überleben unter den neuen Bedingungen war nur möglich durch die Anwendung moderner Methoden aus der Betriebswirtschaftslehre. Qualitätsmanagement, Logistik, Marketing, Führung, Controlling etc. gehören heute zum Handwerkszeug jedes Krankenhausmanagers.

So wichtig dieser erste Schritt war, so wenig hinreichend ist er für eine nachhaltige Existenzsicherung des Krankenhauses im 21. Jahrhundert. Das Krankenhausmanagement muss nicht nur separat die einzelnen betriebswirtschaftlichen Instrumente beherrschen, sondern vor allem das Krankenhaus als komplexes, dynamisches und stochastisches System begreifen, bei dem alle Elemente interdependent und in ihr demografisches, epidemiologisches, soziales und ökonomisches Umsystem eingeflochten sind. Der zweite Schritt zur modernen Krankenhausführung ist ein Denken im System – und die instrumentelle Umsetzung ist ein systemisches Management.

Das vorliegende Buch möchte einen Beitrag leisten, ein systemisches Krankenhausmanagement zu entwickeln. Es geht von der Annahme aus, dass hierfür zwei Voraussetzungen vorliegen müssen: zum einen müssen die betriebswirtschaftlichen Instrumente beherrscht werden. Zum anderen muss ein Verständnis für die Interdependenz der Teilsysteme und des Umsystems entwickelt werden. Es genügt nicht, wenn ein Krankenhausmanager den betriebswirtschaftlichen Instrumentenkasten anwenden kann. Vielmehr muss er das Wesen des Krankenhauses und des Gesundheitssystems verinnerlicht haben. Gleichzeitig nützt die Philosophie systemischen Managements nichts ohne die Beherrschung der Instrumente.

Im Folgenden wird ein systemisches Krankenhausmanagement entwickelt. Ausgangspunkt ist hierfür die systemtheoretische Sicht der Betriebswirtschaftslehre, aus der sich alle Teildisziplinen des Systemmodells ableiten. Das gesamte Systemmodell, jedes Element, jeder Prozess und vor allem seine Funktion müssen dabei dem Anspruch der Effizienz als grundlegende Eigenschaft betrieblichen Handelns genügen. Ziel dieser Schrift ist es folglich, ein umfassendes Systemmodell des Krankenhauses zu entwickeln und die Methoden und Erkenntnisse der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre daraufhin zu untersuchen, inwieweit sie einen Beitrag zur Verbesserung der Effizienz im Krankenhaus leisten können. Das Ergebnis ist ein Entwurf eines systemischen Krankenhausmanagements, das in den nächsten Jahren weiterentwickelt werden muss.

Das vorliegende Buch basiert auf dem Werk „Grundzüge der Krankenhausbetriebslehre“, welches in zwei Bänden erschienen ist. Es zeigte sich jedoch, dass gerade die Trennung in Bänden dem systemischen Ansatz widerspricht. Deshalb ist die Zusammenführung in einem Buch deutlich besser geeignet, den systemischen Gedanken zu verdeutlichen. Der vorliegende Band stellt jedoch auch eine inhaltliche Erweiterung dar. So wurden einzelne Kapitel ergänzt (z. B. Logistik), aktualisiert (z. B. Krankenhausfinanzierung) und mit neuerer Literatur bereichert. Weiterhin wurden, wo sinnvoll, Übungsaufgaben und Fallstudien ergänzt. Das Ziel eines systemischen Managements soll sich auch in der Lektüre zeigen.

Dieses Buch wäre ohne die Hilfe von vielen Kollegen, Mitarbeitern und Studierenden nicht möglich gewesen. Vor allem möchte ich allen Studierenden unseres Studienschwerpunktes Gesundheitsmanagement sowie des Masterstudiengangs Health Care Management danken, die mit Fragen, Seminar-, Diplom-, Master- und Doktorarbeiten wichtige Anregungen für die Überarbeitung gegeben haben. Einen besonderen Dank schulde ich mehreren „Generationen“ von Mitarbeitern, die immer wieder korrigiert, ergänzt und überarbeitet haben. Besonders hervorheben möchte ich die hervorragende Unterstützung von Stefan Nickel, der maßgeblich zum Logistikkapitel beigetragen hat.

Es ist mein Selbstverständnis als Wissenschaftler, dass das vorliegende Werk nur ein erster Schritt in der Entwicklung eines Systemischen Krankenhausmanagements auf Grundlage einer Krankenhausbetriebslehre sein kann. Verbesserungen, Erweiterungen und Anpassungen werden nötig sein. Auf diesen Diskurs freue ich mich. Und ich hoffe, einen Beitrag leisten zu können, der sich sowohl für Praktiker als auch für die Wissenschaft als wichtig erweist.

Greifswald, im Januar 2018

Steffen Fleßa