

1 Management im Gesundheitswesen – eine wissenschaftliche Perspektive

Ein Lehrbuch aus rein praktischer Sicht bildet häufig nur den Status Quo im Management ab, ohne neueste Erkenntnisse aus der Wissenschaft zu berücksichtigen, die sich erst nach Jahren in der Praxis durchsetzen werden. Auch wenn es sich bei der Betriebswirtschaftslehre (BWL) um eine angewandte Wissenschaft handelt, bei der vor allem Erfahrungen der Praxis als Grundlage von Forschungsansätzen dienen, so muss gerade im Gesundheitswesen die BWL sich den Ansprüchen an wissenschaftliche Fundierung durch die anderen Professionen stellen. Insbesondere medizinisches, therapeutisches und pflegerisches Fachpersonal, die in ihren naturwissenschaftlich geprägten Fachgebieten klare wissenschaftliche Nachweise und physiologische Erklärungsansätze gewöhnt sind, sind in der interprofessionellen Zusammenarbeit mit Vorschlägen aus dem Management konfrontiert, die diesen Ansprüchen häufig nicht genügen. Einerseits ist dies durch den sozialwissenschaftlichen, psychologischen Ansatz der BWL begründet, der nicht immer eindeutige Antworten kennt, andererseits aber auch durch die Versäumnis Konzepte und Tools durch Forschungserkenntnisse der Wissenschaft in einen Kontext einzuordnen und zu fundieren. So hat die BWL und damit das Management im Gesundheitswesen in der Schweiz mit vielen Vorurteilen zu kämpfen. Die Konfliktlinien und potenziellen Lösungsansätze werden im Kapitel II.2 behandelt. Aber auch an die Forscher im Bereich der BWL im Gesundheitswesen geht die Aufforderung, aus ihren Erkenntnissen, die sich häufig sehr stark auf Grundlagenforschung konzentrieren, nutzbringende, praktikable Konzepte für die Praxis im Gesundheitswesen zu entwickeln. Es reicht nicht sich in einer angewandten Wissenschaft, wie der BWL, ausschliesslich an Publikationsergebnissen in Top-Journals zu messen, sondern es muss immer auch der Anspruch als Forscher bestehen, die Praxis im Gesundheitswesen voranzubringen.

Daher erhebt das vorliegende Lehrbuch den Anspruch, auch eine wissenschaftliche Perspektive einzunehmen. Diese ermöglicht es, Einzelphänomene und Tools aus dem Management im Schweizer Gesundheitswesen in einen breiteren Zusammenhang zu stellen und Ausblicke auf zukünftige Herausforderungen und Ansatzpunkte des Managements zu geben. Diese werden jedoch verständlich und praxisnah aufbereitet, um die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu überwinden. Dies wird dadurch

möglich, dass die Autoren durch ihre Beratungsprojekte im Schweizer Gesundheitswesen mit den Herausforderungen und Bedürfnissen der im Buch beschriebenen Akteure gut vertraut sind, jedoch durch ihre nationalen und internationalen Publikationen das Forschungsfeld Management im Gesundheitswesen in der Breite und Tiefe kennen und zum wissenschaftlichen Fortschritt beitragen.

So vermitteln die Inhalte des Buchs dem Leser und Anwender einen hohen Nutzwert, mit dem er befähigt wird, nicht nur das Management auf neusten Forschungserkenntnissen auszurichten, sondern auch fundiert und auf Augenhöhe in der interprofessionellen Zusammenarbeit im Schweizer Gesundheitswesen zu arbeiten. Durch Quellenverweise wird ausserdem ermöglicht, sich jederzeit vertiefend mit den einzelnen Themen auseinanderzusetzen und sich ein eigenes Bild zu den im Buch verwendeten Studien und wissenschaftlichen Publikationen zu machen.

2 Entwickeln, Leisten, Steuern – das ELS-Modell

Unternehmen existieren auf dem Markt, um Produkte und Dienstleistungen zu erstellen. Auf dieser Aussage basierend lassen sich alle Organisationen mittels eines simplen Input-Output-Modells vereinfacht darstellen (s. Abb. 1). Der Ausgangspunkt der Leistungserstellung sind die Input-Ressourcen. Manche dieser Ressourcen werden bei der Leistungserstellung transformiert (z.B. Rohstoffe bei der Erstellung einer Infusionslösung in einer Spitalapotheke), andere Ressourcen bleiben unverändert und wirken nur transformierend (z.B. das Personal einer Radiologie und ihre Geräte). Die Outputs sind entweder Produkte oder Dienstleistungen. Produkte sind im Gegensatz zu Dienstleistungen physische, lagerbare Güter. Ein wichtiges Kennzeichen von Dienstleistungen ist, dass ihre Erstellung und Konsumation in der Regel zeitgleich passiert (z.B. Waschen eines Bewohners in der Langzeitpflege). Die meisten Unternehmen haben als Output einen Mix aus Produkten und Dienstleistungen.

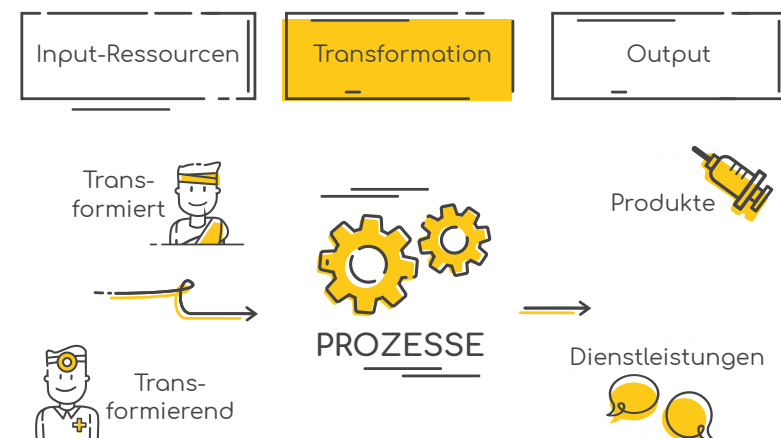


Abb. 1 Input-Output-Modell einer Unternehmung (in Anlehnung an Slack et al. 2014)

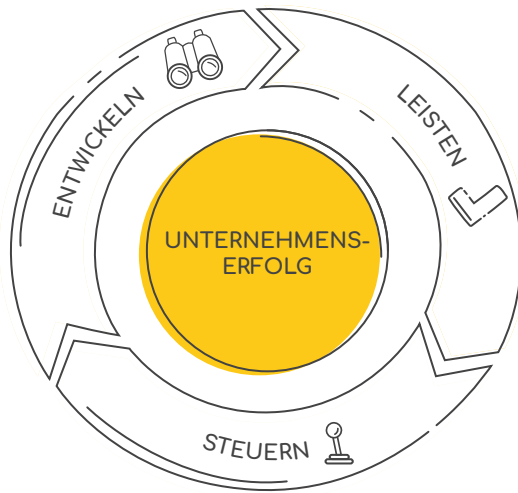


Abb. 2 Die ELS-Strukturierungslogik

Manager im Gesundheitswesen haben die Aufgabe, den Transformationsprozess effektiv („Die richtigen Dinge tun“) und effizient („Die Dinge richtig zu tun“) zu gestalten. Dieses Buch hat sich zum Ziel gesetzt, Managern einen Einblick über die wichtigsten BWL-Wissensdisziplinen zu geben, die notwendig sind, um eine Organisation aus dem Gesundheitswesen erfolgreich zu führen. Die von den Autoren gewählte Strukturlogik vereint die zahlreichen Disziplinen aus der Betriebswirtschaft im sogenannten ELS-Modell. ELS steht für die drei Hauptdimensionen Entwickeln, Leisten und Steuern (s. Abb. 2).

Das ELS-Modell



Entwickeln. Unternehmen können auf einem freien Markt langfristig nur existieren, weil es Kunden gibt, die bereit sind, für ihre Produkte und Dienstleistungen zu bezahlen. Manager haben also die Aufgabe, grundsätzlich zu entscheiden, auf welchem Markt sie mit welchen Produkten/Dienstleistungen tätig sein wollen. Damit erfasst die Dimension Entwickeln, klassische Fragestellungen aus dem Bereich Strategie, Marketing, Vertrieb sowie Forschung & Entwicklung.



Leisten. Diese Dimension umfasst alle Aspekte, die notwendig sind, um die Produkte und Dienstleistungen zu erstellen. Es werden Gebiete der Produktion (Leistungsstellung), des Einkaufs und des Prozessmanagements vertieft.



Steuern. Sobald eine Unternehmung aus mehr als einer Person besteht, ist es notwendig über die Organisationsform und Führungsaspekte nachzudenken. Die Hauptfragen hierbei sind, wie die verschiedenen Mitarbeitenden im System Unternehmung miteinander in Beziehung stehen, welche Aufgaben Sie übernehmen und wie Ihre Leistungserbringung gesteuert werden kann. Deswegen erfasst die Dimension Steuern Aspekte aus dem Bereich Organisationslehre, Führung und Controlling.

Durch den ELS-Ansatz lassen sich die in der Praxis typischerweise auftauchenden Probleme ganzheitlicher betrachten und lösen als durch das klassische Funktionsdenken der Betriebswirtschaftslehre (siehe z.B. Thommen 2008, S. 60). Wichtig zu beachten ist, dass diese Dimensionen zwar bei allen Akteuren im Gesundheitswesen auftauchen, sich jedoch ihre Ausprägung dennoch sehr stark unterscheiden kann. So hat das Leisten in einem Pharmaunternehmen sehr starke Ähnlichkeiten zu den Prozessen in der klassischen produzierenden Industrie. Die Leistungserstellung bei einem niedergelassenen Arzt folgt wiederum einer ganz anderen Wertschöpfungslogik. Deswegen hat dieses Buch als zweite zusätzliche Strukturdimension die Akteure in der Gesundheitsbranche. Auch hier sind zur Vereinfachung sieben Akteursgruppen gebildet worden, die jeweils ähnliche Fragestellungen aufweisen:

- Spitäler und Rehabilitationskliniken
- Niedergelassene Ärzte
- Medizintechnologie
- Pharmaunternehmen
- Apotheken
- Krankenversicherungen
- Integrierte Versorgungsstrukturen

Die letzte Gruppe ist strenggenommen kein Akteur an sich im Gesundheitswesen, sondern beleuchtet die Vernetzung und Kooperation von zwei oder mehr Akteuren. Da die Bedeutung solcher integrierten Strukturen zunimmt und da sich aus der Zusammenarbeit neue, eigene Fragestellungen ergeben, wird diese Gruppe gesondert behandelt.

3 Der Aufbau des Buches

Nach einem Überblick über das Schweizer Gesundheitswesen (s. Kap. II) werden die einzelnen Akteure pro Kapitel näher beleuchtet. In jedem Kapitel wird zunächst ein genereller Marktüberblick gegeben, um dann anschliessend die ELS-Dimensionen einzeln zu vertiefen (s. Abb. 3). Jedes Kapitel ist inhaltlich in sich abgeschlossen. Dem Leser bleibt es so überlassen, je nach Interesse die Reihenfolge der Kapitel individuell zu verändern.

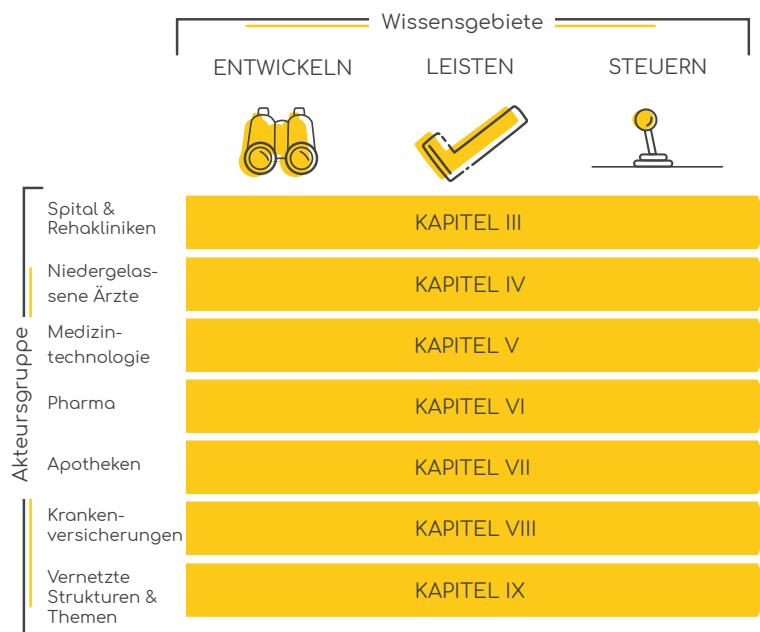


Abb. 3 ELS-Strukturlogik des Buches