

Heikle Nebeneffekte durch Spitalfinanzierung. Lösungsansatz: Business Coaching

## SwissDRG – Kaderpersonal unter Druck

Die Spitalfinanzierung «SwissDRG» soll den Spitälern helfen, Sparpotenziale zu nutzen und Prozesse zu optimieren. «Die eingeführte Schweiz weite Fallpauschale soll die Prozessorientierung im Spital fördern und das medizinische Fachpersonal dazu bringen, Ihre Arbeit effizient zu erbringen.» Diese auszugswise von der «SwissDRG AG» veröffentlichten Ziele verursachen in hohem Masse negative Nebeneffekte, welche bisher weitgehend unterschätzt worden sind. Neueste Beobachtungen zeigen, dass die «Rechnung» ohne den **Personalfaktor** gemacht wurde.

Zusammengefasst kann man festhalten, dass die Einführung von DRGs in der Schweiz einen gewollten Kostendruck durch Wettbewerb generiert und dass Transparenz und Effizienz jetzt Vergleiche innerhalb und ausserhalb des Spitals ermöglichen.

- Doch wer im Spital steht unter dem Kostendruck?
- Was bedeutet dies für den einzelnen Mitarbeiter, der entweder im Administrations- oder Behandlungsprozess involviert ist?

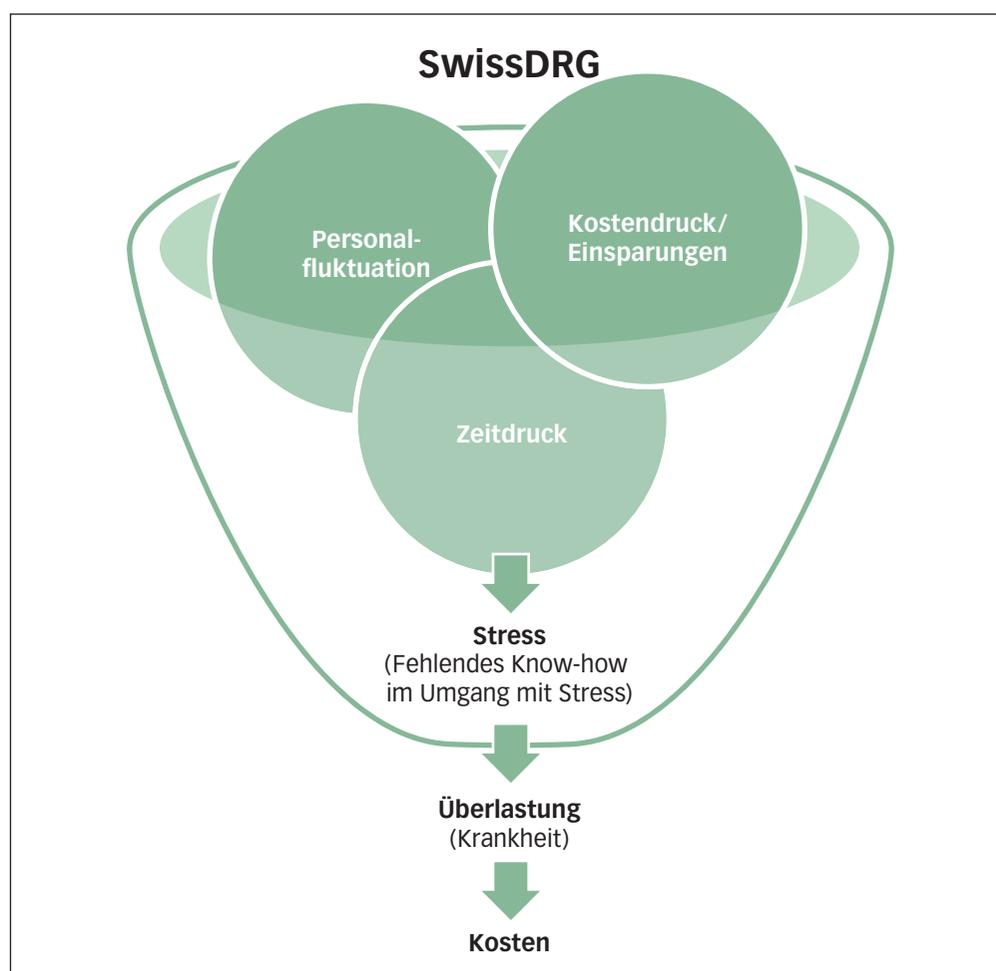
Es wird deutlich, dass der Kostendruck durch die Spitalführung bis zu jedem Kader-Mitarbeiter weitergegeben werden muss. Nur so ist es möglich, entsprechende Umsetzungen zu erreichen. Jeder einzelne Kader-Mitarbeiter – sei es am Krankenbett (Arzt, Pflege, Physiotherapie) oder in der Administration (Rechnungsgenerierung und Überprüfung) – ist im Soll-Prozess «Einsparungen und Effizienz» gefragt und gerät zunehmend unter Druck:

- Behandlungsqualität muss sichergestellt bzw. erhöht werden
- Abteilungen müssen bei gleichem Aufwand mit weniger Personal zurecht kommen
- Schnellerer Durchlauf und Steigerung der Patientenanzahl
- Administrationsaufwand (z.B. in Form von Rückweisungen) erhöht sich
- Einführung neuer KIS-Systeme (ERP)
- Verdichtung der Kommunikation zwischen den verschiedenen Berufsgruppen

Diese Drucksituationen auf das Personal im Gesundheitswesen haben seit der Einführung von DRG stetig zugenommen. Das führt vermehrt zu Unzufriedenheit, Krankheit und endet

in der Folge nicht selten in Überlastungssituationen. Umgangssprachlich werden solche Zustände auch mit Burnout beschrieben. Dies wiederum generiert neben zum Teil langfristigen Krankheiten mit Folgen, doch gewaltige Kosten, welche in einer Spitalfinanzierung nicht berücksichtigt wurden und werden.

Der durchschnittliche Krankheitstag ist – gemäss Umfragen in mehreren Spitälern und eigenen Berechnungen – mit durchschnittlich 400 Franken pro Arbeitskraft im Spital zu veranschlagen. Die Personalkosten machen nach dem Pareto-Prinzip über 80% der Gesamtkosten einer Behandlung im Spital aus. Bei sol-



Prozessstrichter «Spital-Überlastung»



chen «Krankheitskosten» können Krankheiten und potentielle Überlastungssituationen des Spitalpersonals die angestrebten Kostenreduzierungen über SwissDRG «ad absurdum» führen.

- Muss in der Spitalführung, dieser täglich wachsenden Gefahr mit unmittelbarer Kostenfolge nicht nachhaltig und vor allem präventiv «Rechnung getragen» werden?
- Ist es überhaupt möglich, beim einzelnen Mitarbeiter die zunehmenden Druck-situationen rechtzeitig auszumachen?
- Was kann man tun, um eine kostensparende und nachhaltige Effizienzsteigerung oder Konsolidierung zu sichern?
- Wie ist der Mitarbeiter vor Krankheiten und längerem kostenintensiven Arbeitsausfall zu schützen?
- Kann ein ökonomischer Druck ohne menschliche Nebenwirkungen umgesetzt werden?
- Wie können sich Mitarbeiter trotz Kostendruck gut entwickeln?

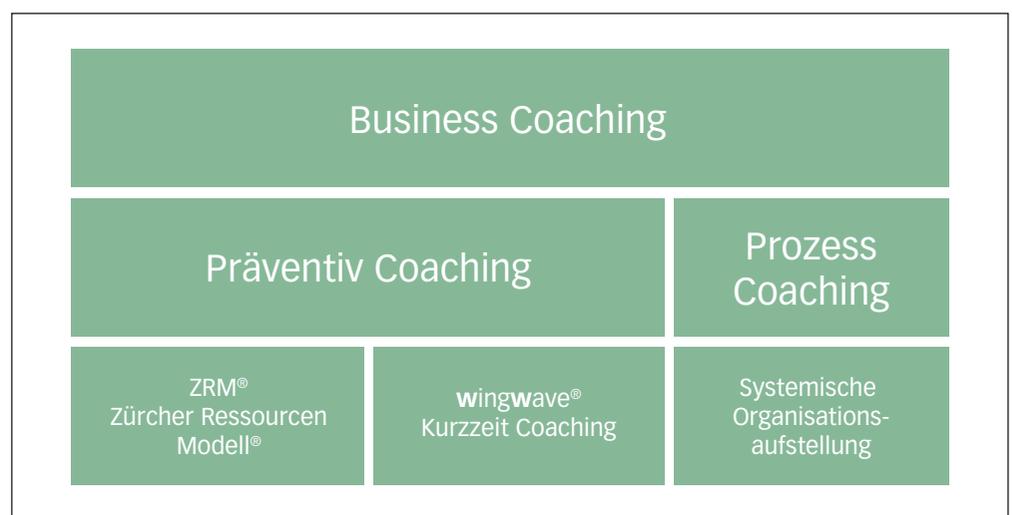
Grundsätzlich gibt es Lösungen für diese Fragen. Es ergeben sich in diesem Zusammenhang potenzielle Wege, welche unter einem Obergriff im Spital einzuordnen sind: «Business Coaching»

Für diese Wege eignen sich unter anderem die Methoden der «Organisationsaufstellung», des «Zürcher Ressourcen Modells ZRM®» und der «wingwave®-Leistungssicherheit». Alle drei Methoden sind wissenschaftlich belegt und erzielen – bereits im freien Wirtschaftsmarkt – nachhaltige Erfolge zur Kostenreduzierung und Krankheitsprävention.

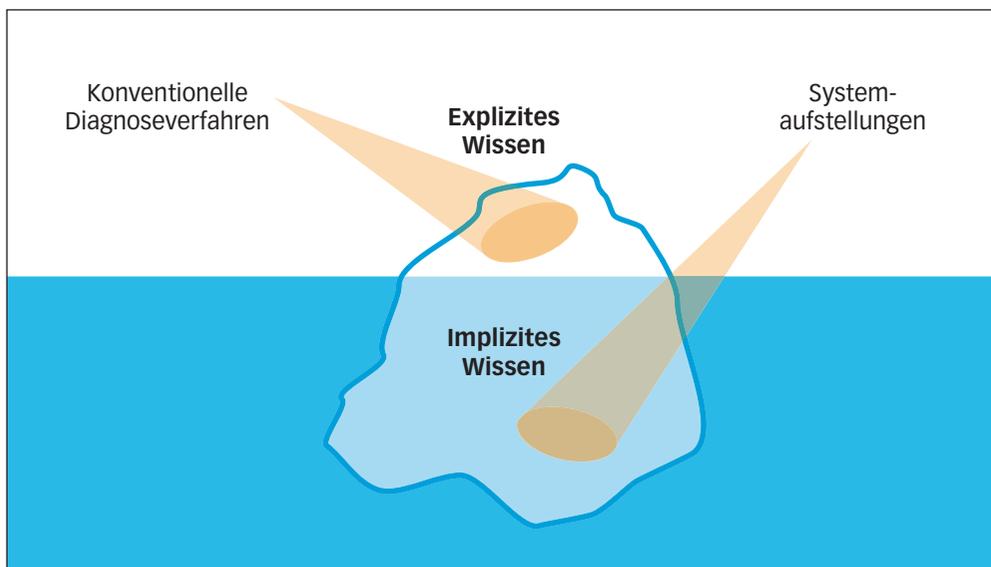
Alle drei Formen der Begleitung und Prävention entstammen dem Coaching selbst. Das

Coaching definiert sich aus der Formel «Hilfe zur Selbsthilfe» und «Freisetzen der eigenen Lösungen». Anders formuliert entsteht hier eine «Beratung ohne Ratschlag», mit der Freisetzung der eigenen positiven Ressourcen.

Coaching selbst versteht sich als professionelle Beratungs-, Unterstützungs- und Begleitungs-massnahme, welche u.a. Spitalpersonal befähigt, Wünsche und Ziele ihres beruflichen und privaten Alltags nachhaltig umzusetzen.



«Business Coaching»



Quelle (Bild/Textauszüge): Claude Rosselet, Schweiz, «Organisationsaufstellungen in Management-Kontexten»

**Die drei Methoden werden im Spital im Rahmen des Business Coaching wie folgt eingesetzt:**

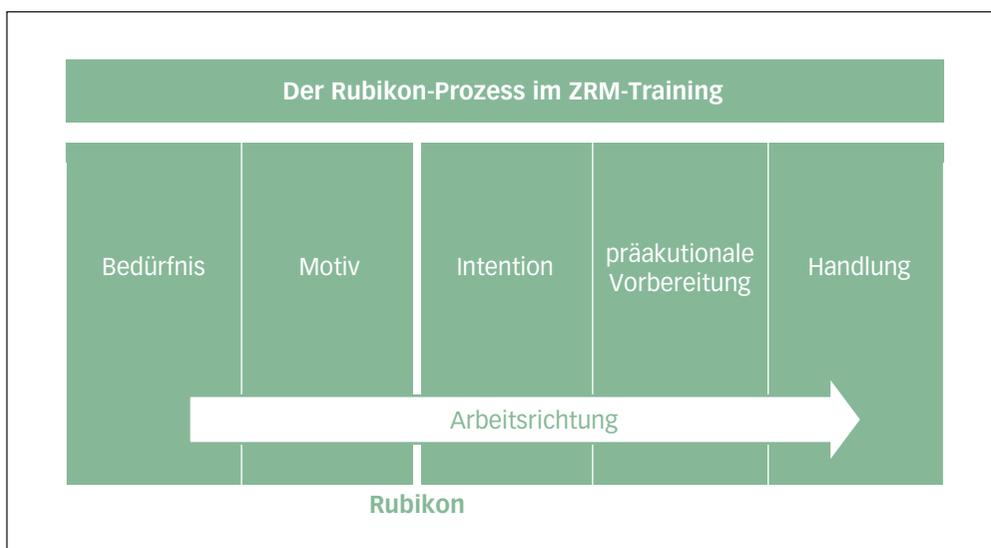
**Systemische Organisationsaufstellung**

Mit der systemischen Organisationsaufstellung kann man in komplexen Situationen kreative und nachhaltige Lösungen entwickeln. Manche Führungskraft würde die Chancen und Risiken von Entscheidungsoptionen gerne besser abschätzen wollen.

Die Organisationsaufstellung setzt bei der Beschreibung von Sachverhalten an und ermöglicht, gleichsam durch die Oberflächenstrukturen eines Problems hindurch, auf die zugrunde liegenden Dynamiken zu fokussieren. «Beziehungsthemen zwischen den einzelnen Berufsgruppen, Kommunikation und Emotionen» spielen im Betriebsalltag oft eine wichtige Rolle, Ungelöste Konflikte verhindern, sich seiner Aufgabe zuzuwenden und seine Arbeit erfolgversprechend abzuschliessen.

**Coaching mit Elementen aus dem Zürcher Ressourcen Modell®**

Das Zürcher Ressourcen Modell ZRM® ist ursprünglich für das Selbstmanagement konzipiert worden. Es wurde von Dr. Maja Storch und Dr. Frank Krause an der Universität Zürich mit dem Anliegen entwickelt, Menschen dabei zu unterstützen Ihre Wünsche und Ziele erfolgreich in Handlungen umzusetzen. Es basiert auf neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen der Motivationspsychologie und Hirnforschung. Im Sinne von «setzen richtiger Ziele» ist eine Erreichung und Umsetzung der Ziele mit eigenen Ressourcen das anzustrebende Modell. Grundlage ist hier der bekannte «Rubikon-Prozess» (Heckhausen/Gollwitzer), welcher auf der fünf Schritte durchlaufenden Handlungsanweisung für Veränderungsanliegen aufsetzt.



Quelle (Bild/Textauszüge): Maja Storch, ZRM® & der Rubikon-Prozess

**wingwave® Kurzzeit-Coaching**

wingwave® ist bereits in mehreren wissenschaftlichen Studien beforscht worden. Es bezieht sich auf die Regulation von Leistungsstress (PSI – Performance Stress Imprinting) mit effektivem Stressausgleich bei Spannungsfeldern im Team, mit Patienten, Kollegen und sich selbst. Neben einer raschen Stabilisierung der eigenen Leistungsressourcen, werden die Selbstmotivation, das Selbstbild, die Ziele und Leistungseinschränkungen aufgearbeitet und reguliert. Die innere Balance der einzelnen Mitarbeiter und Führungskräfte im Spital wird wieder hergestellt, Stress abgebaut und die Stärken sowie die Arbeitsleistung gesteigert.

**Blockaden lösen – Erfolge bewegen – Spitzenleistungen erzielen**

<i>Lampenfieber-coaching</i>	<i>Selbstbildcoaching</i>	<i>Angstcoaching</i>
<i>Lerncoaching</i>	<i>Karrierecoaching</i>	<i>Stressreduktion</i>

Quelle (Bild/Textauszüge): Besser-Sigmund-Institut und Olsacher/Wolkensdorf

### Realität und Umsetzung beim Kaderpersonal

Durch den von SwissDRG gewollten Kosten- und Personaldruck entstehen vor allem im Zeitmanagement (Dienstplanung) und in der Führung der Mitarbeiter, sowie in der Kommunikation mit anderen Berufsgruppen (Ärzterschaft, Pflege, Administration) Probleme. Diesen Problemen insgesamt (begleitend, aber auch präventiv) «Herr zu werden», Krankheit und Burnout entgegenzuwirken, ist Aufgabe der Führung und des Kaderpersonals in den Spitälern. Hierzu fehlt jedoch neben der entsprechenden Zeit, auch die Ausbildung und der «neutrale» Zugriff. Die Folge ist unzufriedenes Personal und dadurch resignierte Führungskräfte und Mitarbeiter.

Hier setzt das Coaching als flankierende Massnahme an und unterstützt, resp. begleitet das Kaderpersonal mit (u.a. oben erwähnten und erlernten sowie in der Praxis erprobten Tools. Dadurch ist das Kaderpersonal in der Lage, mit der entsprechenden professionellen Begleitung von aussen, dass Personal leistungsgerechter zu Führen, Stress-Situationen entgegenzuwirken, sowie Krankheiten bei sich selbst, aber auch bei den Mitarbeitern entscheidend zu reduzieren.

Auf diese Weise kann dem durch die Einführung von SwissDRG entstandenen Kostendruck und reproduzierbaren Zeitmanagement Rechnung getragen und zufriedenes gesundes Personal – vor allem auf Kaderebene – ohne Krankheitsausfälle wie z.B. Überlastungssyndrom (Burnout) angestrebt werden.

### Zusammenfassung

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass der zunehmende Druck auf die Spitalführung – und in der Folge auf das Kaderpersonal – eine Herausforderung darstellt, welche, wenn

Das Kaderpersonal im Spital gerät zusehends unter Druck, die Burnout-Gefahr ist gross.

ihr nicht konstruktiv mittels Business Coaching begegnet wird, hohe Kosten zur Folge hat. Es entstehen heikle Nebeneffekte, welche auf dem Rücken des ausführenden Spitalpersonals ausgetragen werden.

Nachgewiesenermassen machen psychisch beeinflusste Krankheiten auch vor der Spitalpforte

keinen Halt. Hierzu zählt in steigendem Masse die Gefahr für menschliche und psychische Überlastungen und andere Stress-Krankheiten. Die Leistungskurven der Mitarbeiter drohen unter zunehmenden Druck abzusinken.

Daher macht es Sinn, begleitend und/oder präventiv mit Coaching über die erwähnten Verfahren tätig zu werden. Es ist mittlerweile in grossen Unternehmen (Credit Suisse, UBS, Pharmaindustrie, Siemens, Hochleistungssport usw.) in der freien Wirtschaft Usus, mit einem ausgebildeten und diplomierten Coach seine Mitarbeiter zu begleiten. So können im Spital Kosten nachhaltig reduziert, Personal motiviert, Krankheiten reduziert und Spitzenleistungen erzielt – auch im Benchmark – werden.

### Weitere Informationen

MALK MEDIZIN CONTROLLING AG  
Alpenblickstrasse 20  
8853 Lachen SZ

[www.coaching-lachen.ch](http://www.coaching-lachen.ch)  
[www.medizincontrolling.ch](http://www.medizincontrolling.ch)



### Über Rolf Malk



Rolf Malk, Medizincontroller  
und dipl. **wingwave**®-Business Coach,  
MALK Medizin Controlling AG

Rolf Malk verfügt über eine dezidierte Zusatzausbildung im Coaching (mehrjährige berufsbegleitende Ausbildung in der Schweiz und Deutschland) und hat sich auf Business Coaching in Spitälern spezialisiert. U.a. kommen bei Einzel- und Gruppen-Coachings in Spitälern auch die drei beschriebenen Modelle zum Einsatz. Neben mehreren Publikationen hat Rolf Malk auch zwei Fachbücher über DRG und Medizincontrolling in der Schweiz

geschrieben. Er kann auf eine über 10-jährige Erfahrung als selbstständiger Berater im Gesundheitswesen, sowie Coaching-Erfahrung in seiner Praxis und in Spitälern zurückgreifen.