© MedUni Wien/F. Matern

S. F. Shariat, Wien

Kostensenkung ohne Qualitätsabstriche

Die Senkung von Kosten ist in jeder Branche eine heikle Angelegenheit – im Gesundheitswesen, wo unterschiedliche Bereiche simultan eine grundlegende Veränderung durchlaufen müssen, um eine Verbesserung von Behandlungsmethoden und Patientenbetreuung zu erreichen, stellt sie jedoch eine besondere Herausforderung dar. Im klinischen Umfeld bedeutet Kosteneinsparung oft auch, Abstriche machen zu müssen. Dies wird als Widerspruch zu den eigentlichen Werten von Gesundheitsdienstleistern empfunden und führt nicht selten zu hoher Unzufriedenheit unter Angestellten und Patienten. Das Zurücksetzen der Kostenstruktur eines Gesundheitssystems impliziert zudem eine höhere Zentralisierung bzw. Standardisierung – was wiederum tendenziell für Unmut bei der lokalen Betriebsleitung und auch bei Klinikern sorgt.

Seit Beginn meiner Tätigkeit hier in Wien kommt immer wieder die Diskussion betreffend eine Kostensenkung mittels Einbeziehung professioneller Unternehmen auf. Selbstredend hat eine Senkung von Kosten und Aufwand bei einer gleichzeitigen Steigerung von Qualität und Effizienz stattzufinden. Nach eingehender Prüfung bisheriger Ansätze einer entsprechenden Kostenreduktion sind diese allerdings – meiner bescheidenen Meinung nach – ineffizient und irreführend.

Zwei Faktoren scheinen wesentlich für eine erfolgreiche Kosteneinsparung im Gesundheitswesen zu sein: zum einen – notwendig, aber alleine nicht ausreichend – die Anwendung erprobter Tools und Taktiken aus dem Bereich der Industrietechnik. Zum anderen sollte die Einsparungsinitiative mit der Mission und Kultur der jeweiligen Gesundheitsorganisation in Einklang gebracht werden. Zudem muss sowohl klinisches als auch administratives Personal in den Prozess miteinbezogen werden, damit eine funktionierende Zusammenarbeit gewährleistet werden kann. Im Folgenden möchte ich einige Gedanken zur Implementierung vier möglicher Leitfäden eines Kostensenkungsansatzes darstellen, die vereinbar sind mit den Grundwerten des Gesundheitswesens. Die Betonung sei hierbei auf Empathie, Kooperation und Engagement gelegt, die Charakteristika einer optimalen Gesundheitsversorgung.

1. Weitblick vor Kommunikation und Handlung

Anstelle Einsparungsziele, basierend auf x-beliebigen Zahlen bzw. der Leistung anderer Unternehmen, zu setzen, könnte man den Fokus beispielsweise darauf richten, eine Einsparungsspanne von x Prozent innerhalb von drei Jahren zu realisieren.

Zudem ist die richtige Kommunikation essenziell. Leitende Führungskräfte könnten daher etwa in einem nächsten Schritt klar und wiederholt bei Rathausversammlungen und auch in diversen Online-Medien den dringenden Bedarf einer Kostenreduktion als Erfordernis einer systemumfassenden Prozessneugestaltung kommunizieren, da diese im Endeffekt die Patientenversorgung deutlich verbessern würde. Dies ist überdies förderlich, um Gerüchte bzw. Stress und Besorgnis zu zerstreuen, welche unweigerlich mit Kosteneinsparungen einhergehen.

Idealerweise würde im Übrigen unsere Regierung eine Erklärung liefern, wie durch Kosteneinsparungen dem System geholfen werden kann, in neue Initiativen zu investieren. Deren Ziele sollten eine bessere Koordinierung, Standardisierung und Integrierung von Gesundheitsversorgung sein, was letztlich zu einer nachhaltigen Verbesserung des Gesundheitszustandes der Bevölkerung insgesamt beitragen könnte.

Als weitere Option könnte das Führungsteam Personen aus verschiedenen Bereichen des

Systems einladen, bei der Kosteneinsparung zu kooperieren. Anstatt Sparmaßnahmen und Prozessneugestaltungen „von oben“ aufzuerlegen, wäre es eine sinnvolle Alternative, Personen aus unterschiedlichen Bereichen, Abteilungsleiter und -personal, zu involvieren. So können gemeinsam innovative Lösungen gefunden sowie gleichzeitig Patientenerfahrung, klinische Qualität und finanzielle Nachhaltigkeit erhöht werden. Die Entscheidung, integrativ und kooperativ zu agieren, kann ausschlaggebend dafür sein, dass Einsparungen im zweistelligen Millionenbetrag erreicht werden können. Gleichzeitig wäre die Unterstützung hierfür sowohl durch Spitzenführungskräfte als auch anderes Betriebspersonal gewährleistet.

2. Worten Taten folgen lassen

Durch das Erkennen von Möglichkeiten, die Art und Weise der Erbringung von Verwaltungsdienstleistungen positiv zu verändern, können leitende Angestellte mit gutem Beispiel vorangehen. Indem sie ihre Bereitschaft, einen Teil zur Kostensenkung beizutragen, dadurch kommunizieren, dass sie sich hierbei zunächst auf ihre eigenen Abteilungen konzentrieren und diesen Prozess schrittweise angehen, kann Widerständen gegen Veränderung innerhalb der Organisation entgegengewirkt werden.

Auch sollten Grundregeln festgelegt werden, die das Kostensenkungsprojekt mit den jeweiligen institutionellen Werten auf einen gemeinsamen Nenner bringen: So würden Kosteneinsparungen etwa von bevollmächtigten, bereichsübergreifenden Teams durchgeführt, deren Empfehlungen so weit wie möglich respektiert und akzeptiert werden. Veränderungen, die sich negativ auf die Gesundheitsversorgung auswirken, wären hierbei inakzeptabel; für eine „sanfte Landung“ wäre ebenfalls gesorgt.

3. Erfolge als Multiplikator nutzen

Erzielte Erfolge können als Wegbereiter dienen, ein Optimierungsprogramm auch auf den klinischen Betrieb auszuweiten.

4. Nachhaltige Prägung der Unternehmenskultur

Nach Etablierung des Potenzials einer schrittweisen Kostenreduktion sowie einer Herangehensweise, bei der ein Großteil der Teammitglieder daran beteiligt ist, Einsparungen verschiedenster Art zu generieren, können Kostensenkungsstrategien noch weiter ausgedehnt werden. Eine Möglichkeit wäre zum Beispiel, ein Optimierungsbüro einzurichten, welches in regelmäßigem Austausch mit der Unternehmensleitung steht, um Kosteneinsparungsprojekte umzusetzen, neue Teammitglieder einzuschulen sowie Erfolgsergebnisse im Betrieb zu kommunizieren und zu dokumentieren. Mittels sorgfältiger Analyse des Einsatzes kann im Betrieb nun mit einer Neuprägung der Unternehmenskultur begonnen werden – mit dem Ziel, bei den Angestellten ein wirkungsvolles Umdenken hinsichtlich ihres Kostenbewusstseins zu erreichen.

Entscheidend ist es, höhere Ebenen wie Integrität, Empathie und Engagement von Gesundheitsdienstleistern „anzuzapfen“. Dies könnte man mit dem Aufdrehen einer Glühbirne vergleichen – es lässt genau jener Energie freien Lauf, welche das Potenzial hat, Qualität und Kosten der Gesundheitsversorgung nachhaltig zu transformieren.

Vielen Dank, dass Sie sich die Zeit für das Verfolgen dieser Gedanken genommen haben. ■

Ihr

Prof. Dr. Shahrokh F. Shariat