

Führung im Krankenhaus Clinical Corporate Governance

Ärztliche Führung

Landesärztekammer Schleswig-Holstein

Heide, 15.04.2016

Matthias Schrappe

CV Prof. Dr. med. Matthias Schrappe

➔ Berufliche Tätigkeiten

- 1981-2002 Klinische Tätigkeit Innere Medizin, QM Uni Köln
- 2002-2005 Ärztlicher Direktor / VS-Vorsitzender UK Marburg
- 2005-2007 Dekan Med. Fakultät Universität Witten/Herdecke
- 2007-9 Generalbevollmächtigter des AR der UK Frankfurt
- 2009-6/2011 Dir. des Inst. f. Patientensicherheit Uni Bonn, W3

➔ Weitere Funktionen

- 2005-7 Mitglied, 2007-11 Stv. Vors. des Sachverständigenrates
- 2009-11 Vorsitzender des Wiss. HTA-Beirates des DIMDI
- 2005-09 Vorsitzender des Aktionsbündnis Patientensicherheit
- 2001 bis 2007 Vorsitzender der GQMG
- 2005-11 Vorstandsmitglied des DNVF
- 2002-05 Vorstandsmitglied des DNEbM

Prof. Dr. M. Schrappe

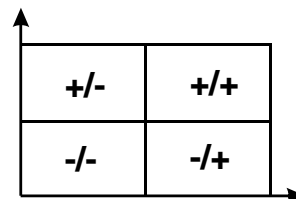
Führungsstile

➔ Idealtypische Ansätze

- M. Weber
 - Patriarchalischer Stil
 - Charismatischer Stil
 - Autokratischer Stil
 - Bürokratischer Stil
- St. Gallen
 - Despotischer Stil
 - Paternalistischer Stil
 - Pädagogischer Stil
 - Partizipativer Stil
 - Partnerschaftlicher Stil
 - Selbstverwaltung

➔ Realtypische Ansätze

- z.B. Ohio State Leadership:
Aufgaben- vs.
Beziehungsorientierung



n. Staehle 1999

Prof. Dr. M. Schrappe

Führungstheorien

- ➔ Eigenschaftstheorie
- ➔ Situationstheorien
- ➔ Interaktionstheorien
- ➔ Erwartungstheorien
- ➔ Austauschtheorien
- ➔ Attributionstheorien
- ➔ Lerntheorien

n. Staehle 1999

Prof. Dr. M. Schrappe

Verhaltensänderung: Konzepte

- ➔ Lerntheoretische Konzepte
- ➔ Soziale Wahrnehmung
- ➔ *Behavioural engineering*
- ➔ Organisatorischer Wandel
- ➔ Kontext-bezogene Konzepte

Prävention

- ➔ Technische Lösungen
- ➔ Kommunikation
- ➔ Stärkung des Teams
- ➔ Aktive Einbindung der Patienten
- ➔ Präzise Spezifikation
- ➔ Standardisierung
- ➔ Multiple Interventionen
- ➔ Disseminierung und Implementierung

Führung

➔ Implizite Annahme

Es besteht ein Mindestmaß an Ordnung und Berechenbarkeit

➔ Führungssituationen

- einfach
- kompliziert
- komplex
- chaotisch

Umsetzung im Gesundheitswesen

- ➔ Grundsätzliche Einschätzung
- ➔ Methoden der Integration
- ➔ Expertenorganisation
- ➔ Komplexe Organisation

Führungssituationen: komplex

- ➔ Unbekannte Wissenslücken
- ➔ Es ist unmöglich, richtige Antworten zu finden (Ferrari oder Regenwald?)
- ➔ Ausprobieren, Muster erkennen, Vorsicht fördern
- ➔ Gefahr: "bombensichere" vorschnelle Lösungsvorschläge

Führungskonzepte

- ➔ Accountability
- ➔ EBM und Qualitätsverbesserung
- ➔ **Clinical (Corporate) Governance**
- ➔ Postheroisches Management
- ➔ Externe Kooperationen

Clinical Governance

- ➔ Continuous Quality Improvement
- ➔ Evidence - Based Medicine
- ➔ Guidelines and Critical Pathways
- ➔ Patient Safety
- ➔ Patient - Centered Care
- ➔ Cost-Benefit Assessments

modif. n. Lega et al. Health Policy 74, 2005, 261

Begriff der "Kultur"

System gemeinsamer Werte, Normen, Einstellungen, Überzeugungen und Ideale

- ➔ Ideensystem
- ➔ Integratives Element von Sozialsystemen

Organisationskultur

Integration

- ➔ Basiskonsens über Grundfragen

Koordination

- ➔ Handlungskordinierend über gemeinsame Werte und Normen

Motivation

- ➔ Sinnvermittlung, handlungslegitimierend

Identifikation

- ➔ Schaffung von Wir-Gefühl und Selbstbewußtsein

Signaling

- ➔ Verdeutlichung der Werte und Normen

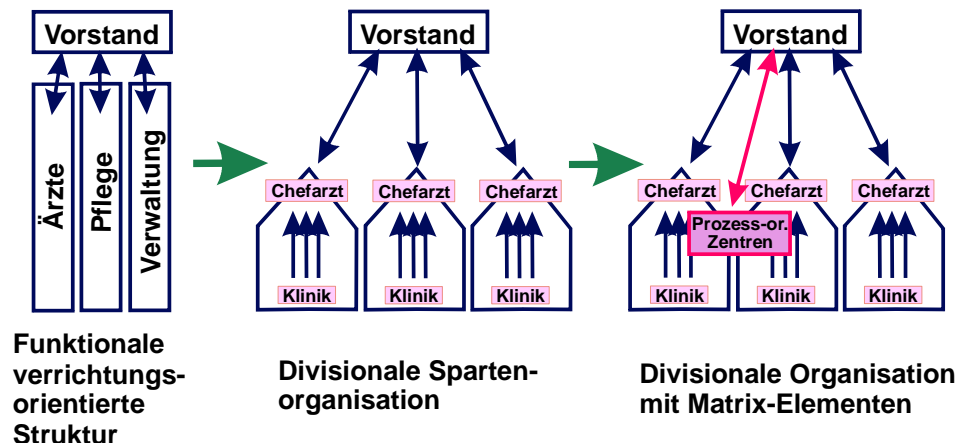
Adaptation

- ➔ Erklärt Kooperationbedingungen

Organisationsstruktur und Führung

Funktionale Organisation	➔	Top down-Hierarchie
Divisionale Organisation	➔	Clinical Governance
Matrix-Organisation	➔	Clinical Corporate Governance

Primärorganisation



Clinical Corporate Governance

- ➔ Professionalisierung von Aufsichts- und Eigentümerfunktion (auch hinsichtlich Inanspruchnahme)
- ➔ Leitende Ärzte akzeptieren CCG und ihre Bindung an Patienten, Abteilung und Gesamteinstitution - Integration und Multiprofessionalität
- ➔ Tatsächliche Integration der leitenden Ärzte in die Entscheidungen des Managements
- ➔ Fragmentierung der Befugnisse und Verantwortlichkeiten wird beendet, Prozessverantwortung für den gesamten Behandlungsablauf
- ➔ Krankenhaus und Umwelt: Stabilität ist die Ausnahme - Krankenhaus als verantwortungsvoller Partner

Deutscher Corporate Governance Kodex

➔ Regierungskommission

- 1998 KonTraG
- 2001 BMJ Däubler-Gmelin, betreut durch Ulrich Seibert
- Selbstverwaltungsorgan der Wirtschaft, keine Politiker als Mitglied, durch Wirtschaft finanziert
- 2002 unter Gerhard Cromme den DCGK fertiggestellt

➔ Ziele

- Gute Unternehmensführung
- Transparenz gegenüber *stakeholdern*
- speziell: Unabhängigkeit der Aufsichtsräte
- Nicht verbindliche "Regeln" ohne Gesetzeskraft ("Normen")

Governance: Hintergrund, Begriff

➔ Hintergrund

- Denationalisierung, Mehrebenenproblematik, Aufhebung Trennung Staat/Gesellschaft
- Institutionenökonomie, Transaktionskostenthematik, Neokorporatismus/Neoinstitutionalismus
- Komplexität gesellschaftlicher Vorgänge

➔ Begriff

- Steuern und koordinieren mit dem Ziel des Managements von Interdependenzen zwischen Akteuren
- Kombination aus verschiedenen Regelsystemen
- Regelungen in nicht-dominanten Institutionen
- Überschreiten von Organisationsgrenzen

Politische Steuerung

➔ Policy Making

- Linear-hierarchisches Verständnis (Input, Output, Impact, Outcome)

➔ Policy Zyklus

- Kreisförmig, aber noch hierarchisch

➔ Policy Netzwerke

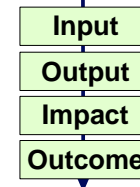
- Formal und informell verbundene, staatliche und private Akteure kooperieren Problem-bezogen

➔ Governance

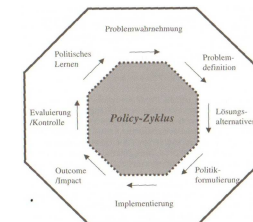
- Aufhebung der Trennung private/staatliche Akteure, Betonung Zivilgesellschaft und Selbstregulierung

Politische Steuerung

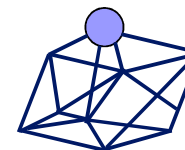
Policy Making



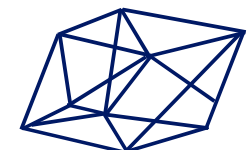
Policy Zyklus



Policy Netzwerke



Governance



Das Unternehmen Krankenhaus ist ...

Overmanaged and overled

Undermanaged and overled

Overmanaged and underled

Undermanaged and underled

Umsetzung im Gesundheitswesen

- ➔ Grundsätzliche Einschätzung
- ➔ Methoden der Integration
- ➔ **Expertenorganisation**
- ➔ Komplexe Organisation

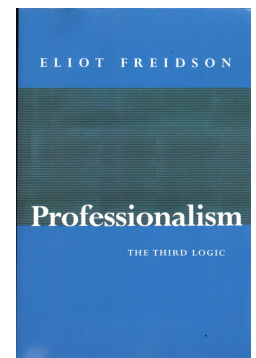
Expertenorganisation

- ➔ hohe individuelle Autonomie der Experten
- ➔ Direkte Beziehung des Experten zum Kunden
- ➔ Identifizierung und Karrierechancen über Profession
- ➔ Widerspruch zwischen Fachsystem der Experten und sozialem System der Organisation
 - Fach: Innovationen werden schnell umgesetzt
 - Organisation: träge, innovationsresistent
- ➔ Einheiten binden Experten an Organisation (additiv)
- ➔ Kollegialität der Experten, Management wenig ausgebildet
- ➔ Paradoxon: Leistungsfähigkeit der Einheiten stärken und Integration der Gesamtorganisation entwickeln

n. P. Grossmann, Wien 1999

Professionalismus

Hochgradige Spezialisierung
 Spezifisches Wissen und Können
 Zertifizierung durch Profession
 Exklusive Eigengerichtsbarkeit
 Geschützte Stellung auf dem Arbeitsmarkt
 Hohe Priorität gegenüber professionellen Werten



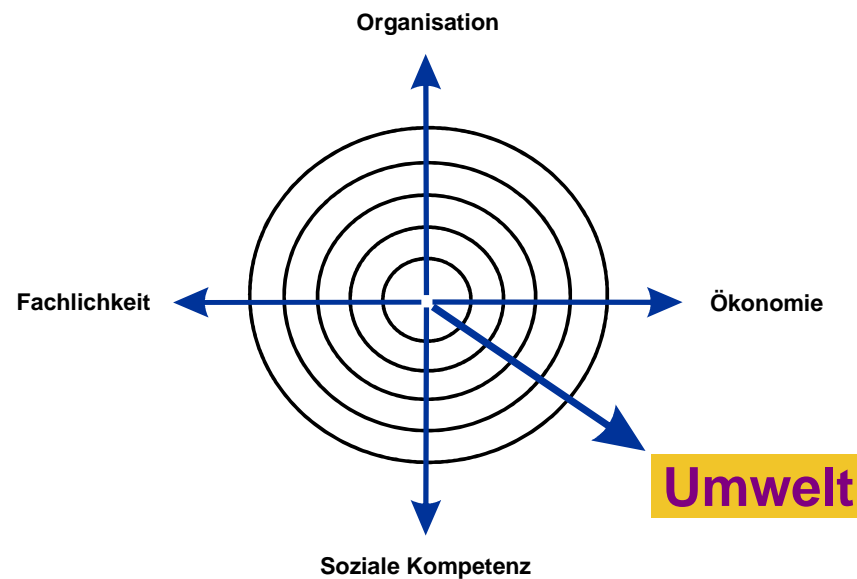
Freidson 2001, s. auch Relman JAMA 298, 2007, 2668

Verhaltensänderung: Konzepte

- ➔ Lerntheoretische Konzepte
- ➔ Soziale Wahrnehmung
- ➔ *Behavioural engineering*
- ➔ Organisatorischer Wandel
- ➔ Kontext-bezogene Konzepte

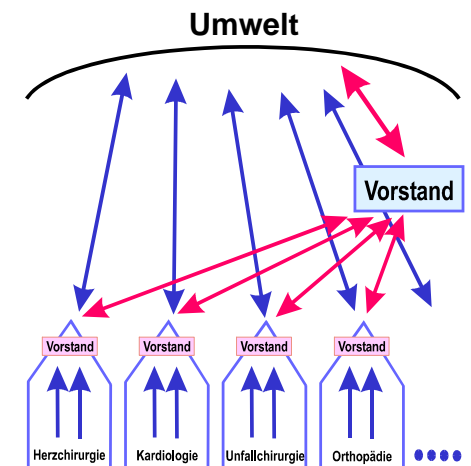
Führungskonzepte

- ➔ Accountability
- ➔ EBM und Qualitätsverbesserung
- ➔ Clinical (Corporate) Governance
- ➔ Postheroisches Management
- ➔ Externe Kooperationen



Der post-heroische Manager

- ➔ Vermittelt zwischen Markt und Ebenen
- ➔ Setzt die Ebenen der Organisation dem Markt aus
- ➔ verzichtet auf die "Rituale des Heldentums"
- ➔ Schafft Verantwortung auf allen Ebenen gegenüber der Umwelt
- ➔ Mitarbeiter- und Kundenorientierung



n. D. Baecker: Müllers Vermutung.
Lette Int. 43, 1998, 68-70

Führungskonzepte

- ➔ Accountability
- ➔ EBM und Qualitätsverbesserung
- ➔ Clinical (Corporate) Governance
- ➔ Postheroisches Management
- ➔ Externe Kooperationen

Schluß

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !