

# Vorwort

## **So beginnen Märchen ...**

Es war einmal ein Chef der Ärzte (Chefarzt), der beherrschte als erfahrener Vertreter seines Fachgebiets das gesamte Spektrum des radiologischen Wissens und Könne - von der Neuroradiologie zur Kinderradiologie bis hin zu den neuesten Methoden der interventionellen Radiologie. Im klinischen Alltag war er auf all diesen Gebieten Lehrer und fachkundiger Berater. Die Organisation der Abteilung überließ er der Krankenhausverwaltung. Sie versorgte ihn mit neuesten Untersuchungsgeräten und stellte ausreichend qualifiziertes Personal zur Verfügung. So konnte er sich ausschließlich auf das konzentrieren, was er gelernt hatte, die Radiologie. Diese bestimmte nahezu 100% seiner Tätigkeit. Er hatte keine Nachwuchssorgen - viele junge Ärztinnen und Ärzte wollten gerne eine Facharztausbildung bei ihm beginnen - eine ausreichende Anzahl unaufgefordelter Bewerbungen lag in seiner Schublade. Die Personalentwicklung der Mitarbeiter beschränkte sich auf die Vermehrung des Fachwissens und der klinischen Erfahrung. Bei Bewerbungsgesprächen waren neben Bescheidenheit bei materiellen Forderungen ausschließlich das Fachwissen und die klinische Erfahrung von Bedeutung.

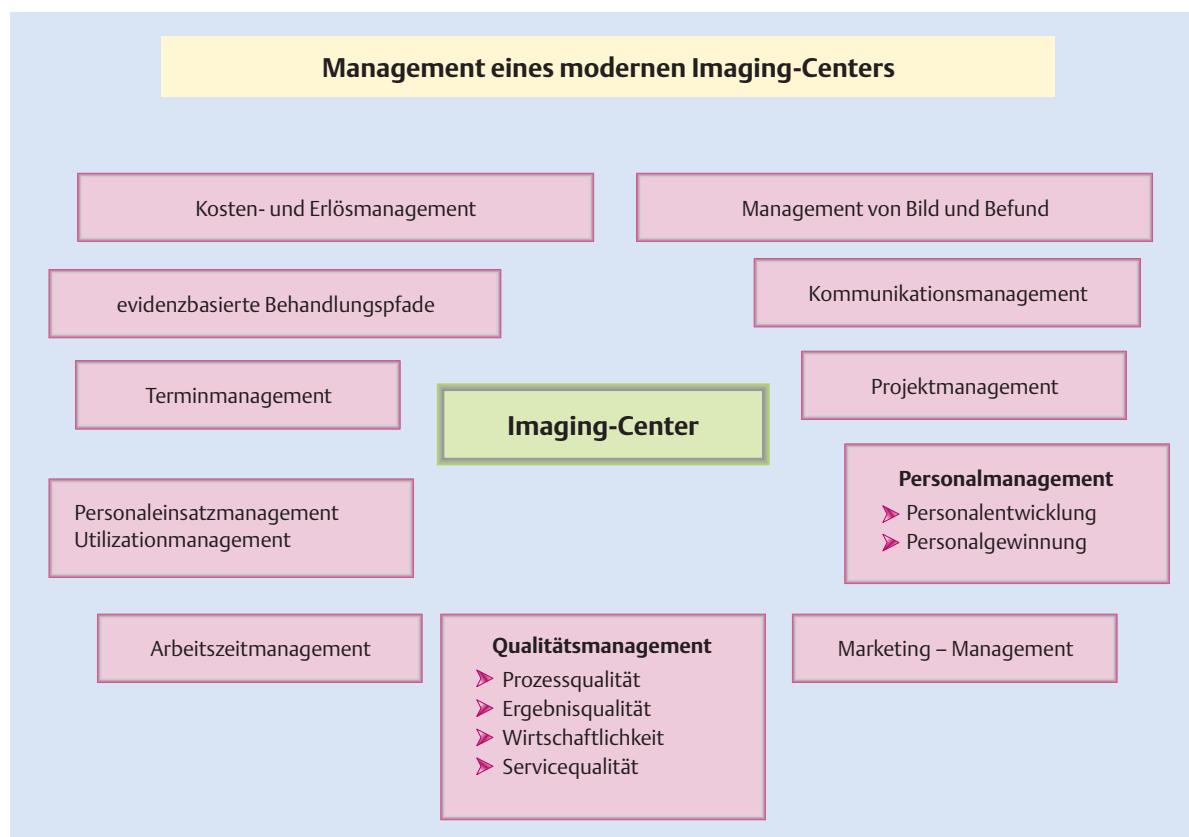
## **So beginnt die Gegenwart ...**

Vereinbart (erzwungen) in Zielgesprächen, muss der ärztliche Leiter mit seiner Abteilung bei zunehmend geringeren personellen und materiellen Ressourcen ein steigendes Leistungsvolumen erbringen. Die Verwaltung will den wirtschaftlichen Erfolg, den Weg muss er selbst finden. Er hat die medizinische Ergebnisverantwortung, die Budgetverantwortung und die Personalverantwortung. Optimieren soll er die medizinische Qualität, die Wirtschaftlichkeit und die Prozesse bei hoher (am besten steigender) Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der zuweisenden Ärzte und nicht zuletzt der Patienten. Die Leistungen werden komplexer, die Geräte sind überaltert, das Personal reicht nicht aus. Fachlich deckt er selbst als Spezialist nur noch Teilgebiete ab. Er ist abhängig von dem Fachwissen seiner leitenden Mitarbeiter (z.B. Neuroradiologen, Nuklearmediziner). Zunehmend bestimmten Verwaltungsaufgaben seinen Berufsalltag. Zauberworte sind Effizienzsteigerung und Management. Ständig liegt er im „Clinch“ mit den Controllern über Zahlen, die er nicht versteht oder für falsch hält. Er hat jedoch zu wenig Wissen und Zeit, sich um eine eigene Aufarbeitung zu kümmern. Jetzt soll auch noch seine Abteilung im Krankenhaus zertifiziert werden. Ein

externes Beratungsbüro prüft in einem Benchmarking die Wirtschaftlichkeit der Abteilung (Ergebnis: schlechte Organisation, nicht ausgelastete Geräte, es geht auch mit weniger Personal). Im Umlauf ist das Gerücht vom „Outsourcing“. Die besten Mitarbeiter bereiten den Abgang vor - die übrigen wollen (müssen) bleiben. Mit geringeren „Poolzahlungen“ und neuen Arbeitszeitmodellen sinken die Einkünfte der Mitarbeiter. Wenn überhaupt neue Stellen zu besetzen sind, ist es schwierig, qualifizierte Bewerber zu finden (fehlende Deutschkenntnisse - keine Berufserfahrung - kein ausreichendes klinisches Wissen). Bei Bewerbungsgesprächen sieht sich der ärztliche Leiter nach Mitarbeitern um, die zusätzlich zu einem ausgeprägten Fachwissen ökonomischen Sachverstand und Management-Fähigkeiten mitbringen.

## **So beginnt die Zukunft ...**

Auf der Basis seiner klinischen Kompetenz leitet der ärztliche Direktor als Radiologe und Manager in weitgehender Eigenverantwortung (Profitcenter-Struktur) ein interdisziplinäres Imaging-Center. Durch eine systematische Ausbildung oder in Eigeninitiative hat er sich das notwendige Management-Wissen angeeignet. Er kennt die Sprache der Ökonomen und Controller, kann die Bilanz seines Krankenhauses lesen und ist vertraut mit den Spielregeln der Öffentlichkeitsarbeit. Projektmanagement, „Führen mit Zielen“ nach der BSC, PE, Utilizationmanagement, evidenzbasierte Behandlungspfade und eine objektive Qualitätssicherung sind ihm vertraute Begriffe. Eine klare Organisationsstruktur mit eigenen Stabsstellen hilft ihm, das Zentrum zu führen. Die Führung des Zentrums erfolgt in einer „flachen Hierarchie“ durch systematische Zielgespräche und PE-Gespräche mit leitenden Mitarbeitern. Diese sind es gewohnt, mit hoher Eigenverantwortung zu handeln. In seinem Zentrum arbeiten interdisziplinär und interprofessionell unterschiedliche Fachgruppen, die Organisation der Patienten richtet sich entlang der Behandlungsprozesse aus. Im Mittelpunkt steht eine hohe medizinische Ergebnisqualität. Wichtige Informationsquellen für die Steuerung des Zentrums sind Zuweiser-, Patienten- und Mitarbeiterbefragungen. Mitarbeiterbefragungen beinhalten auch eine Vorgesetztenbeurteilung der eigenen Person. Im Internet wird das Zentrum durch einen perfekt animierten Auftritt dargestellt. Bedingt durch eine positive Einnahmesituation und eine enge Kooperation mit der Industrie ist das Zentrum als „Technologieschaufenster“ auf dem neuesten Gerätetestand. Dies zieht wiederum qualifizierte Bewerber an. Für einen be-



ruflichen Aufstieg im Zentrum sind neben einem fundierten Fachwissen Sozialkompetenz und Management-Wissen von entscheidender Bedeutung.

Auf dem gegenwärtigen Weg der Krankenhäuser hin zu modernen Wirtschaftsunternehmen im Gesundheitsmarkt stellen die beschriebenen Szenarien Aspekte der Vergangenheit, der Gegenwart und der Zukunft dar. Durch neue Anforderungen an eine erfolgreiche Unternehmensführung sind alte Organisations-, Prozess-, aber auch Denkstrukturen nicht länger eine Erfolgs- und Überlebensgarantie. Ein radikales prozessorientiertes Umdenken bildet die Grundlage für die weitere erfolgreiche Entwicklung der Krankenhausorganisation, aber auch einzelner Abteilungen und Zentren.

Das vorliegende Buch wurde auf der Basis einer 27-jährigen Erfahrung als Radiologe, einer 9-jährigen Erfahrung als Ärztlicher Direktor (3 Jahre Stellvertreter)

und einer 4-jährigen Erfahrung mit der Leitung der Stabsstelle „Medizin“ im BBT e.V., einem katholischen Krankenhausträger der Barmherzigen Brüder Trier, geschrieben. Es bezieht Informationen und Anregungen ein aus zahlreichen mit dem mibeg-Institut in Köln organisierten und durchgeführten Management-Kursen, aus eigenen Vorträgen und Zeitschriftenbeiträgen und aus der ständigen Diskussion mit interessierten Kollegen. Dem Autor stand das Wissen zahlreicher Führungskräfte in einem fortschrittlichen Krankenhaus- und Konzernmanagement zur Verfügung.

Im eigenen Berufsleben sind zahlreiche externe Berater vorbeigezogen, „Erkenntnisseminare“ wurden durchgestanden, Zertifizierungen mit einem entsprechenden Schild vor dem Krankenhaus erduldet, die Anzahl der Arbeitsgruppen und Workshops ist nicht mehr überblickbar. Das Ergebnis war immer ein Erfahrungsgewinn,

häufig jedoch kein Zuwachs an Erkenntnissen. Gegen Ende des Berufslebens wird die Erfahrung größer und die Notwendigkeit von Rücksichtnahmen auf bestehende Strukturen und Besitzstände geringer. Daraus ergeben sich gute Voraussetzungen, ein in die Zukunft gerichtetes Management-Handbuch für Radiologen zu schreiben.

Dieses Buch wurde von (einem) Radiologen für Radiologen, aber auch für Kolleginnen und Kollegen aus anderen Fachgebieten geschrieben. Es soll Wissen vermitteln, Strukturen analysieren und neue Wege aufzeigen – aber auch eigene Fehleinschätzungen und eigene Management-Fehler darstellen nach dem Motto „aus den Erfahrungen und Fehlern anderer lernen“.

Trotz des zusätzlichen Arbeitsaufwands habe ich auf den „einfacheren“ Weg eines Mehrautorenbooks verzichtet. So wie ich persönlich ein Berufsleben lang den Brückenschlag zwischen Technik und Medizin vorgenommen habe, wollte ich auch bewusst diesen Brückenschlag zwischen Management-Wissen und Radiologie versuchen. Für einen Physiker stehen neue Wege im Bereich der Technik, für einen ärztlichen Zentrumsleiter neue Wege eines fortschrittlichen Managements im Fokus. Dies ist häufig mit dem Ruf eines „zu visionär ausgerichteten Heerführers“ verbunden. Bestehende Organisationen

wollen lieber in vertrauten Strukturen mit definierten Besitzständen verbleiben.

### **Was unterscheidet einen Gesangsverein von einem Imaging-Center?**

Beide Organisationen brauchen zum Erfolg ein hohes Maß an persönlichem Können (Gesang – Medizin/Radiologie).

Während für einen Gesangsverein aber ein *ehrenamtliches semiprofessionelles Management* ausreichend sein kann, erfordert ein Imaging-Center mit einem Umsatz von ca. 6 Mio. Euro, einem Personal- und Sachmittelbudget von ca. 4,7 Mio. Euro im Jahr und einem Investitionsvolumen von 0,5 – 1 Mio. Euro im Jahr (Mittelwert) als Voraussetzung zum Erfolg ein *hauptamtliches professionelles Management* mit speziellen Wissen, Können und Geschick.

Ich hoffe, dass dieses Buch vom Leser nicht als belehrend oder als Erfolgsgarantie, sondern als informativ, hilfreich und teilweise auch unterhaltsam empfunden wird. Es soll zu einer Weiterarbeit an den Themen anregen.

Trier, im Frühjahr 2008

H.-P. Busch

## Danksagung

Ich möchte mich bei meiner Familie, insbesondere bei meiner Frau Hildegard, bedanken für das Verständnis und die Unterstützung. Das Schreiben eines Buches nimmt dem gemeinsamen Familienleben viele Stunden im Alltag und im Urlaub. Auch bei diesem Buch hat die Familie meine geistige Abwesenheit wieder mit bewundernswerter Fassung getragen.

Dem Generaloberen Bruder Peter und dem Kaufmännischen Direktor Herrn Latz danke ich für die Unterstützung des Krankenhauses der Barmherzigen Brüder Trier. Bedanken möchte ich mich auch bei den Mitgliedern des Geschäftsführenden Vorstands Bruder Alfons Maria (Ressort 1: Unternehmensstrategie, Koordination, Sprecher des Vorstands), Ludwig Klarl (Ressort 2: Leistungsplanung, Finanzen, Logistik Krankenhäuser) und Werner Hemmes (Ressort 3: Recht, Personal, Unternehmensentwicklung, Grundsatzfragen aller Einrichtungen). In der täglichen Zusammenarbeit mit ihnen wurden die Grundlagen für dieses Buch gelegt. Insbesondere Herrn Klarl und meinen Kollegen in der Leitung der Stabsstellen des BBT e. V. (Andreas Einig – Stabsstelle Unternehmensentwicklung, Dr. Heinrich Lippert – Stabsstelle Personalmanagement, Martin Fuchs – Stabsstelle Marketing/Öffentlichkeitsarbeit) danke ich für die kritische Durchsicht von Teilen des Manuskripts und die konstruktive Diskussion.

Mit Herrn Diplom-Ökonom Wilhelm Frewer (Stabsstelle Organisationsentwicklung und Prozessoptimierung im Zentrum für Radiologie, Sonographie und Nuklearmedizin) verbindet mich eine intensive und konstruktive Diskussion der Themen dieses Buches. Ich danke ihm für die kritische Durchsicht des Manuskripts und die vielen Anregungen. Bedanken möchte ich mich auch bei meiner Tochter, Frau Dr. Stephanie Jüngling (Radiologin), für die intensive und kritische Durchsicht des Buches. Der Satz: „Das kann man so nicht schreiben“, hat sicherlich die Qualität der Darstellung verbessert.

Insgesamt bin ich dankbar für die Erfahrungen, die ich in 15 Jahren im Krankenhaus der Barmherzigen Brüder Trier sammeln konnte. Diese positiven Eindrücke und Arbeitsbedingungen haben mich veranlasst, dieses Management-Handbuch zu schreiben.

H.-P. Busch

## Über den Autor

Prof. Dr. med. Dipl. Phys. H.-P. Busch wurde 1949 in Kiel geboren. Er ist verheiratet mit Hildegard Busch-Winter (MTA) und hat 2 Kinder (Thomas: Studium Wirtschaftsinformatik; Stephanie: Facharztausbildung Radiologie). Geografisch hatte sein Leben eine Nord-Süd-West-Richtung. Geboren in Kiel, aufgewachsen im Ruhrgebiet (Wattenscheid), Studium der Physik und Medizin in Kiel und Mainz, radiologische Ausbildung im Klinikum Mannheim (Prof. Dr. M. Georgi), leitende Tätigkeit (Chefarzt) im BKT seit 1993 sind Eckpunkte seines Werdegangs. Schwerpunkte seiner wissenschaftlichen Tätigkeit waren die Entwicklung und Einführung neuer digitaler Bildgebungsmethoden (DSA, Speicherfolien, Flachdetektoren), der Strahlenschutz und die interventionelle Radiologie. Bis 2007 war er 9 Jahre Ärztlicher Direktor (3 Jahre Stellvertreter) am BKT. Seit 2005 leitet er die Stabsstelle Medizin des BBT e.V. in Koblenz. Neben der ärztlichen Leitung des Zentrums für Radiologie, Sonographie und Nuklearmedizin beschäftigt sich Prof. Busch seit vielen Jahren intensiv mit dem Thema Klinikmanagement. In zahlreichen Vorträgen, Zeitschriftenbeiträgen und Management-Kursen (mibeg-Institut Köln: Management in der Radiologie) konnte er dieses Thema intensiv darstellen, diskutieren und weiterentwickeln. Mit der Denkweise eines Naturwissenschaftlers sucht er sowohl auf dem Gebiet der

Technik als auf dem Gebiet der Prozesssteuerung und Prozessoptimierung im Krankenhaus und speziell in einem radiologischen „Imaging-Center“ neue Strategien und Umsetzungen. Als Radiologe und Physiker ist er bemüht, den Brückenschlag zwischen Hightech, Medizinern und Patienten, als Manager den Brückenschlag zwischen Ökonomie, klinischer Arbeit und Patienten zu versuchen. Radikale visionäre neue Denksätze mit Aufgabe alter Privilegien, Besitzstände und Prozessabläufe sind eher typisch für seine Denkweise. Nach 27-jähriger Radiologieerfahrung und 15-jähriger Management-Tätigkeit soll in diesem Buch von (einem) Radiologen für Radiologen Management-Erfahrung und Wissen aus der täglichen Praxis für die tägliche Praxis nach dem Motto „aus den Erfahrungen und Fehlern anderer lernen“ vermittelt werden. In dieses Buch wurden alle Anregungen hineingetragen, die der Autor an Inhalt und Form bei den meisten selbst erlebten Veröffentlichungen, Vorträgen und Management-Kursen vermisst hat.

Das Buch soll zwar Wissen vermitteln, aber eine unterhaltsame Komponente nicht unterdrücken. Es wurde bewusst nicht in der Form eines Lehrbuchs geschrieben. Das Lesen soll motivieren und neugierig machen und den Leser bei verschiedenen Aspekten und Themen zur Weiterarbeit anregen.