

# **Teil I – Einführung**



# 1      **Gesundheitswesen: Quo Vadis? – Veränderungen im Krankenhaus mit Hinweisen zur Vorbereitung auf das Praktische Jahr (PJ)**

Der demografische Wandel ist mit einer Vielfalt von Herausforderungen wie knappe Kassen, Fachkräftemangel und neuen Kundenansprüchen verknüpft (Hellmann 2017, Hellmann et al. 2019a). Angemessen berücksichtigt wird er bisher jedoch nur unzureichend. Betroffen sind, neben grundsätzlichen Fragen der Patientenorientierung, Probleme in den Notaufnahmen (Dubb et al. 2018, Fleischmann 2016, Gemeinsamer Bundesausschuss 2018, Gries et al. 2010), das Medizinstudium und die praktische ärztliche Tätigkeit im Krankenhaus. Darüber hinaus erschwert Fehlverhalten von Ärzten die Sicherung guter Qualität für Patienten im Krankenhaus (Dowideit 2016, Mühlhausen u. Paulus 2018, Schott u. Lempert 2018, Maio 2016). Insgesamt ergeben sich daraus massive Risiken für alle Beteiligten im Krankenhaus (Hellmann et al. 2019b).

Das Medizinstudium hat massiven Optimierungsbedarf. Dies spiegeln nicht nur Aktivitäten der Bundesregierung und Initiativen der Medizinstudierenden. So hat die Bundesregierung in ihrem Koalitionsvertrag auf die Notwendigkeit einer Reform des Medizinstudiums hingewiesen und im Frühjahr 2015 eine Konferenz mit dem Ziel der Erstellung des Masterplans Medizinstudium 2020 (MM 2020) durchgeführt. Neben anderen medizinischen Interessenverbänden wurde auch der Bundesverband der Medizinstudierenden (bvmd e.V.) zu einer Stellungnahme aufgefordert. Er setzt sich (gemeinsam mit den Medizinstudierenden des Hartmannbundes) für eine Reformierung und Optimierung des Studiums ein (Bundesvertretung der Medizinstudierenden 2018).

Gefordert werden z. B.

- stärkere Verbindung mit anderen Berufsgruppen
- interprofessionelle Kurse
- gezielte Zusammenarbeit
- Vermittlung von praktischem Handlungswissen

Diese Forderungen bestätigen die Sicht vieler Experten im Gesundheitswesen zu notwendigen strukturellen Veränderungen, so auch des Autors dieses Buches.

Eine Aufgabe hoher Priorität ist neben der ärztlichen Weiterbildung (Hellmann et al. 2019c) die Betreuung von Medizinstudierenden im Praktischen Jahr (PJ). Neben medizinisch orientierten Aufgaben steht die Auseinandersetzung mit der komplexen und komplizierten Organisationsstruktur des Krankenhauses und seinen unterschiedlichen, ineinandergreifenden Managementfunktionen auf der Tagesordnung. Gute Kommunikation, effektive Zusammenarbeit und notwendige

neue Denkweisen sind gefragt! Auf diese Herausforderungen wurde im Studium nicht vorbereitet, wie ja auch die Forderungen der Studierenden zu einer Reform des Medizinstudiums belegen.

Die Krankenhäuser waren deshalb bislang gefordert, Kenntnisse zum Verständnis des Krankenhausbetriebs zu vermitteln. Bei zunehmender Arbeitsdichte der Mitarbeiter ist dies eine belastende Aufgabe. Eine Vorbereitung Studierender über das Buch kann hier zu einer Entlastung beitragen. Die Auseinandersetzung mit dem Krankenhausbetrieb vor Beginn des PJ hat den Vorteil, dass die Medizinstudierenden informiert ihre praktische Tätigkeit aufnehmen können. Der Betreuungsaufwand durch Mitarbeiter des Krankenhauses kann dadurch reduziert werden.

Das Studium und die Reflexion der Inhalte des Buches geben Ihnen, liebe Studierende vor Eintritt ins PJ, einen Überblick über die Zielsetzungen und Aufgabenfelder des Krankenhauses und schaffen Grundlagen für:

- das Verständnis des Krankenhausbetriebes
- das Verständnis für die Bedeutung der verschiedenen Managementfunktionen einschließlich ihres Zusammenspiels
- eine neue Sicht auf Kundenorientierung und Qualität
- das Verständnis für die Notwendigkeit eines neuen Rollenverständnisses

Darüber hinaus erhalten Sie im Kontext der vermittelten Fachinhalte praktische Tipps zum:

- Umgang mit unterschiedlichen Patientenklientelen
- Umgang mit Kollegen aus anderen Berufsfeldern
- Umgang mit Vorgesetzten wie Chefärzten

Ziel des Buches ist somit die Bereitstellung von Informationen, die Ihnen die erste Zeit im Krankenhaus erleichtern und die Basis für eine spätere erfolgreiche Tätigkeit als Ärztin und Arzt schaffen können (Hellmann et al. 2019c).

Definiert als Lernprogramm mit Kontrollfragen, Lernzielen, Fallbeispielen und Hinweisen zur persönlichen Reflexion der eigenen Rolle, ist das Buch als Printversion oder E-Book mit dialogischer Komponente nutzbar (Informationsaustausch mit den Dozenten, z. B. Internet, Telefonkonferenzen). Der Erwerb eines hochschulischen Zertifikats zu den erworbenen Kenntnissen ist möglich.

In Zusammenhang mit unterschiedlichen Erfahrungen in Schule und Elternhaus werden Sie einzelne Hinweise vielleicht überraschen. Sie entsprechen nicht immer dem noch vorherrschenden »Mainstream« im Krankenhaus mit einer eher retrospektiven Sicht. Darauf kommt es aber nicht an.

Entscheidend ist, dass Sie sich in Bezug auf die neuen Rahmenbedingungen im Krankenhaus für eine später erfolgreiche Tätigkeit als Arzt angemessen positionieren können (Hellmann et al. 2019c). Betrachten Sie kritische Hinweise zu Ihrer

Generation deshalb nicht als erhobenen Zeigefinger. Bedenken Sie vielmehr: »Was mir auf Basis der Inhalte dieses Buches nützt, hilft auch dem Krankenhaus«!

Seien Sie deshalb nicht überrascht, dass in diesem Buch stellenweise unbequeme Wahrheiten artikuliert und Missstände, z. B. in Bezug auf das Engagement von Verbänden und Institutionen des Gesundheitswesens, an- und ausgesprochen werden. Dies wird nicht immer erfreuen, es ist aber unverzichtbar für die notwendige »neue Denke« im Krankenhaus.

Für alle Beteiligten, und damit auch für Führungskräfte, muss das gelten, was für Ihre Generation gilt. Nur konstruktive Kritik kann notwendige Veränderungen induzieren! Die Generation Y hat dies vorgemacht. Die Umsetzung besserer Arbeitsbedingungen, die Implementierung neuer Techniken und das Bemühen um offene Karrierewege zur Bewältigung der Herausforderungen durch neue Patienten- und Mitarbeiterklientel ist vielerorts auf gutem Wege. Zunehmend wird akzeptiert, was längst hätte akzeptiert werden müssen.

Scheuen Sie sich deshalb bitte nicht, Ihre Vorschläge oder auch Kritik an Missständen im Krankenhaus zu artikulieren und Lösungen einzufordern. Schließlich werden Sie zukünftig die Patienten versorgen und die Zukunft des Krankenhauses gestalten müssen! Werden Sie zu einem kritischen Mitarbeiter ohne Anpassungsdrang, aber immer mit einer konstruktiven Haltung. Es geht um die Sache und damit um den Patienten. Ökonomische Zwänge dürfen keinesfalls die Oberhand gewinnen. Leisten Sie einen Beitrag dazu, dies sicher zu stellen. Ihre Patienten werden es Ihnen danken.

## Im Text zitierte Literatur

- Bundesvertretung der Medizinstudierenden (bvmd.de) (2018): Was ist der MM2020? <https://www.bvmd.de/unsere-arbeit/masterplan-medizinstudium-2020/was-ist-der-mm2020/>
- Dowideit, A. (2016): Dr. Abzocke. In vielen Arztpraxen scheint sich eine neue Betrugsmasche auszubreiten. Mediziner berechnen Patienten Leistungen, für die sie sich gleichzeitig von den Krankenkassen bezahlen lassen. Welt am Sonntag Nr.12. 20. März, S. 38
- Dubb, R., Kaltwasser, A., Schmid, K. (2018): Interdisziplinäre und interprofessionelle Zusammenarbeit in der Zentralen Notaufnahme retten! 07:86–91. doi: 10.1055/s0043119173
- Fleischmann, T. (2016): Schnittstelle Zentrale Notaufnahme. Dtsch Med Wochenschr 141:123
- Gemeinsamer Bundesausschuss (2018): Beschluss des Gemeinsamen Bundesausschusses über die Erstfassung der Regelungen zu einem gestuften System von Notfallstrukturen in Krankenhäusern gemäß § 136c Absatz 4 SGB V
- Gries, A., Seekamp, A., Welte, T., Wygold, T., Meixensberger, J., Deuschl, G., Galanski, M., Sybrecht, G. (2010): Gemeinsame Empfehlung zur Struktur einer zentralen interdisziplinären Notaufnahme. Notarzt 26:114–116. doi: 10.1055/s-0030-1248437
- Hellmann, W. (2017): Kooperative Kundenorientierung im Krankenhaus. Ein wegweisendes Konzept zur Sicherung von mehr Qualität. Kohlhammer, Stuttgart
- Hellmann, W., Schäfer, J., Ohm, G., Rippmann, K., Rohrschneider, U. (Hrsg.) (2019a): SOS Krankenhaus-Strategien zur Zukunftssicherung. Kohlhammer, Stuttgart (in Vorbereitung)
- Hellmann, W., Meyer, F., Ehrenbaum, K., Kutschka (Hrsg.) (2019b): Betriebswirtschaftliches Risikomanagement im Krankenhaus. Ein integrativer Bestandteil des Qualitätsmanagements. Kohlhammer, Stuttgart (in Vorbereitung)
- Hellmann, W., Meyer, F., Ohm, G., Schäfer, J. (Hrsg.) (2019c): Karriereplanung für Mediziner. Der Weg in Führungspositionen ist weit, aber er lohnt sich. Kohlhammer, Stuttgart (in Vorbereitung)

- Maio, G. (2016): Mittelpunkt Mensch: Ethik in der Medizin. 2. überarb. Aufl. Schattauer Stuttgart
- Mühlhausen, K.-H., Paulus, T. (2018): Schutzschild gegen Manipulation. Gesundheit und Gesellschaft 10. 21. Jahrgang. S. 232-233
- Schott, G., Lempert, T. (2018): Medizinische Leitlinien. Unabhängigkeit ist unverzichtbar. Dtsch Arztbl 115 (6): A 230/B-201/C-2011

## Ergänzende Literatur

- Busch: H.P. (2017): Die Krankenhausorganisation (Aufbau- u. Ablauforganisation). In: Arzt und Gesundheitsmanager. Aus dem klinischen Alltag ein Handbuch für Krankenhausärzte. Mediengruppe Oberfranken- Fachverlage GmbH & Co.KG, Kulmbach, S. 164-194
- Busch, H.P (2017): Arzt und Gesundheitsmanager. Aus dem klinischen Alltag ein Handbuch für Krankenhausärzte. Mediengruppe Oberfranken- Fachverlage GmbH & Co.KG, Kulmbach
- Busch, H.P. (2018) (Hrsg.): Qualitätsorientiertes Krankenhausmanagement. Neue Herausforderungen an Prozesse, Strukturen, Fähigkeiten und Denkweisen. Deutsche Krankenhausverlagsgesellschaft mbH, Düsseldorf
- Hellmann, W. (2014): Abteilungsmanagement kompakt. Wettbewerbsfähigkeit der Fachabteilung sichern. medhochzwei Verlag, Heidelberg
- Hellmann, W. (Hrsg.) (2016): Herausforderung Krankenhausmanagement. Studienprogramm absolvieren- Klinisches Management erfolgreich gestalten. Hogrefe Bern
- Hellmann, W., Hoefert, H.-W., Wichelhaus, D. (Hrsg.) (2010): Ärztliche Karriere im Krankenhaus. Ein Leitfaden für die Übernahme von Führungsaufgaben. medhochzwei Verlag, Heidelberg
- Hellmann, W., Halbe, B., Kurscheid, C., Wichelhaus, D. (Hrsg.) (2011): Herausforderung Krankenhausmanagement für ärztliche Neueinsteiger. Orientierungshilfen für ein komplexes Arbeitsfeld. medhochzwei Verlag, Heidelberg
- Hellmann, W., Hoefert, H.-W.: (Hrsg.) (2012): Das Krankenhaus im demografischen Wandel. Theoretische und praktische Grundlagen zur Zukunftssicherung. medhochzwei, Heidelberg
- Hellmann, W., Beivers, A., Radtke, C., Wichelhaus, D. (Hrsg.) (2014): Krankenhausmanagement für Leitende Ärzte. 2. Aufl. medhochzwei Verlag, Heidelberg
- Hoefert, H.-W., Hellmann, W. (Hrsg.) (2008): Kommunikation als Erfolgsfaktor im Krankenhaus. economica, Heidelberg
- Klackow-Frank (2018): Qualitätsorientierte Rahmenbedingungen die Krankenhausplanung und Vergütung: In: Busch, H. (Hrsg.): Qualitätsorientiertes Qualitätsmanagement. Neue Herausforderungen an Prozesse, Strukturen, Fähigkeiten und Denkweisen. Deutsche Krankenhaus Verlagsgesellschaft mbH, Düsseldorf. S. 1-21

## 2 Das Praktische Jahr (PJ) für Studierende der Medizin

Das PJ ist das Ausbildungsjahr vor Abschluss des Medizinstudiums. Ziel ist die praktische Anwendung und Vertiefung des bisher im Studium erworbenen medizinischen Wissens und der Erwerb praktischen Handlungswissens für die Patientenversorgung unter Anleitung.

Das PJ erstreckt sich über 48 Wochen (3 Tertiale von je 16 Wochen). Verpflichtend sind Tätigkeiten in den Bereichen Innere Medizin und Chirurgie. Der Bereich für den 3. Teil (Tertial 3) ist frei wählbar, muss jedoch Teil des Fächerkatalogs der Universität sein, in dem das Studium erfolgt. Das PJ beginnt nach der schriftlichen Prüfung (Mai oder September). Die Anmeldung erfolgt beim Dekanat der zuständigen Fakultät.

Ziel des Praktischen Jahrs ist die Anwendung der im Studium erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten. Darauf bezogene Aufgaben ergeben sich wie folgt:

- Teilnahme an Visiten, ärztlichen Besprechungen und klinischen Konferenzen
- OP Assistenz
- Patientenaufnahme, Herstellung venöser Zugänge
- Arztbrieferstellung
- Blutabnahmen

Wie deutlich wird, geht es (wie im Studium vor dem PJ) auch im PJ um medizinisch orientierte Fachinhalte. Grundlegende Management- und betriebswirtschaftliche Kenntnisse werden in der Regel nicht vermittelt.

Zum Verständnis der komplizierten und komplexen Zusammenhänge des Krankenhausbetriebes und seiner Herausforderungen (neue Patientenklientele, Notwendigkeit von Teamarbeit etc.) ist es aber zwingend, dass grundlegendes theoretisches und praktisches Handlungswissen zum Management und zur Betriebswirtschaft bei Eintritt ins PJ vorhanden ist (Hellmann 2015, 2016). Die nachfolgenden Kapitel liefern dazu Unterstützung.

### Literatur

- Hellmann, W. (2015): MHM (Medical Hospital Manager) Junior kompakt- ein neues Kursprogramm zum Erwerb von Grundlagen für das ärztliche Management. Handbuch Integrierte Versorgung. medhochzwei Verlag, Heidelberg, 47. Aktualisierung.
- Hellmann, W. (Hrsg.) (2016): Herausforderung Krankenhausmanagement. Studienprogramm absolvieren – Klinisches Management erfolgreich gestalten. Hogrefe, Bern

- Hellmann, W., Meyer, F., Ohm, G., Schäfer, J. (Hrsg.) (2019): Karriereplanung für Mediziner. Der Weg ist weit, aber er lohnt sich. Kohlhammer Verlag, Stuttgart (in Vorbereitung)
- Henke, R., Botzlar, A., Ehl, A. (Hrsg.) (2014): Approbation- und danach. Leitfaden zum Berufseinstieg für Ärztinnen und Ärzte. 2., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. medhochzwei Verlag, Heidelberg
- Storz, M. (2018): PJ und Famulatur im Ausland. Springer, Heidelberg

### **3 Begründung für das Lernprogramm MHM® (Medical Hospital Manager) Junior kompakt**

Studierende vor Eintritt ins Praktische Jahr (PJ) konnten im Medizinstudium umfangreiche medizinische Kenntnisse erwerben. Sie sind somit auf medizinische Anforderungen, die ihrem Status als Praktikant zugeordnet werden, durchaus vorbereitet. Dies gilt nicht für die komplexen und komplizierten Abläufe des Krankenhausbetriebs einschließlich der Anforderungen an grundlegende betriebswirtschaftliche Erfordernisse. Entsprechendes gilt für Kenntnisse zum Management der Fachabteilungen.

Dies ist nicht akzeptabel. Der Mangel an Ärzten<sup>1</sup> und Pflegekräften und immer knapper werdende finanzielle Ressourcen machen es erforderlich, dass Krankenhausärzte über betriebswirtschaftliche Zusammenhänge und Fragen des Managements angemessen informiert sind. Grundlegende betriebswirtschaftliche und Managementkenntnisse sind dafür Voraussetzung. In besonderer Weise gilt dies für Chefärzte, die ihre Fachabteilungen betriebswirtschaftlich steuern müssen.

Vom Grundsatz gilt die Notwendigkeit betriebswirtschaftlicher und Managementkenntnisse aber für Ärzte aller Statusgruppen im Krankenhaus.

Die Anforderungen variieren allerdings in Abhängigkeit vom Status bzw. dem jeweiligen Verantwortungsgrad. So sind an einen Chefarzt höhere Anforderungen an den Grad bestimmter Managementqualifikationen zu stellen (Management einer Fachabteilung) als z. B. an den Assistenzarzt, der neben der Patientenversorgung (nur) mit Projektaufgaben betraut ist oder als Stationsarzt agiert. Ähnliches gilt für fortgeschrittene Medizinstudierende vor Eintritt ins Praktische Jahr (PJ).

Generell muss gelten, dass jeder im ärztlichen Bereich Tätige Grundsätze der Kommunikation beherrschen und fähig sein muss, sich auf neue Patientenklientele dialogisch einzustellen (alte Patienten, gut informierte Patienten, ausländische Patienten). Analoges gilt für die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern und Vorgesetzten aus anderen Kulturräumen.

Aufgrund mangelnder Berufspraxis können Neueinsteiger im Krankenhaus dieser Forderung natürlich nicht annähernd nachkommen. Sie konnten sich einschlägige Techniken und Strategien zu Managementfragen vor Eintritt ins Krankenhaus nicht aneignen.

Sie sollten jedoch bereits frühzeitig mit den Erfordernissen zielorientierter Kommunikation und Kooperation vertraut gemacht werden und Hinweise zu deren Bewältigung erhalten.

---

1 Im Buch wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit zumeist die männliche Form verwendet, es sind jedoch immer beide Geschlechter gemeint.

Besonderes Problemfeld für Neueinsteiger (und den Arbeitgeber Krankenhaus) ist ein effizientes Selbstmanagement. Mitglieder der Generation Y verstehen (auch aufgrund der Erfahrungen im Elternhaus) darunter häufig eine Selbstverwirklichung nach dem »Ich-Modell«. Für das Krankenhaus passt dies natürlich nicht. Selbstmanagement muss hier ein effektives persönliches Management beinhalten, das sich vorrangig an den Bedürfnissen der Patienten orientiert.

In einem Lernprogramm (wie hier vorgelegt) zur Bereitstellung einer Wissensbasis mit dem Ziel einer Sensibilisierung für die Belange des Managements im Krankenhaus, ist die Grundlagenvermittlung zum Thema *Selbstmanagement* deshalb zwingend. Sie ist Basis für erfolgreiche berufliche Tätigkeit und erspart dem Krankenhaus Betreuungsaufwand.

Die Vermittlung von Kenntnissen zu den *Aufgaben und Anforderungen des Krankenhaus- und des Abteilungsmanagements* ist für Neueinsteiger ebenfalls für die erste Orientierung im Krankenhaus und das Verständnis der organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge unverzichtbar. Nur wenn der Neueinsteiger weiß, was das Krankenhaus unter Managementaspekten zu leisten hat, wird er nachvollziehen können, mit welchen Fragen und Problemen er sich für die eigene Positionierung auseinandersetzen muss.

## **Zielgruppe**

Medizinstudierende vor Eintritt ins Praktische Jahr, ärztliche Neueinsteiger mit bisheriger Tätigkeit außerhalb des Krankenhauses, Assistenzärzte.

## **Ziel des Lernprogramms**

Vermittlung von grundlegenden Zusammenhängen zum Krankenhaus- und Abteilungsmanagement zwecks Sensibilisierung der Teilnehmer für die Belange aktueller Herausforderungen unter den neuen Rahmenbedingungen für das Krankenhaus.

## **Übersicht über die Inhalte des Lernprogramms (Module)**

Eine Übersicht über die Lernmodule findet sich nachfolgend (► Tab. 1).

Ausdrücklich wird darauf hingewiesen, dass die einschlägigen Texte zu den einzelnen Modulen keinen strengen Anspruch auf Wissenschaftlichkeit erheben. Auf »Vollständigkeit« zu den einzelnen Themenfeldern wurde ebenfalls verzichtet. Umfassende Literaturhinweise sind die Grundlage für ergänzenden Wissenserwerb.

Entscheidend für die Abfassung der Texte in der vorliegenden prägnanten Form war, dass Medizinstudierende vor Eintritt ins PJ in verständlicher Darstellung einen groben Überblick über Aufgaben und Zielsetzungen wichtiger Managementfunktionen des Krankenhauses und seiner Fachabteilungen erhalten. Dazu kommt es auf Detailkenntnisse nicht an. Sie können über das Studium der ergänzenden Literatur dieses Buches erworben werden. Erweiterte Hinweise zu gesetzlichen Regelungen,