

## Wettbewerb um die besten Konzepte zulassen – ein zukunftsfestes Gesundheitssystem gestalten

Wie können wir die Gesundheitsversorgung in Deutschland dauerhaft zukunftsfest gestalten? Das ist die Herausforderung, vor der alle Akteure im Gesundheitsmarkt gemeinsam stehen. Vor dem Hintergrund einer älter werdenden Gesellschaft einerseits und dem steigenden Druck auf die Ausgabenseite andererseits braucht es neue Antworten, wenn der Anspruch, gute Medizin auf dem neuesten Stand zu bezahlbaren Preisen für jedermann anzubieten, und das möglichst wohnortnah, aufrechterhalten werden soll.

### Medizin und Ökonomie

Damit geht unmittelbar einher, die patientenorientierten Prozesse effektiver gestalten zu müssen, denn nur dann wird ein Mehr an Qualität in einem wirtschaftlich vertretbaren Rahmen überhaupt möglich bleiben. Das erfordert ein Umdenken sowie eine Umstrukturierung des Ordnungsrahmens. Der zu Unrecht vermutete Widerspruch zwischen Medizin und Ökonomie ist in vielen Köpfen längst in Auflösung begriffen und weicht der Erkenntnis, dass das eine das andere bedingt.

In einem solchen Ordnungsrahmen muss demnach auch der Wettbewerb als gesundes Element seinen Platz finden, denn nur wenn ein Wettbewerb um die besten Ideen und Konzepte stattfinden kann, wird es möglich bleiben, den Menschen weiterhin hochwertige Medizin zu bezahlbaren Preisen anzubieten. Wer Wettbewerb verhindert, verhindert Freiräume zugunsten eines prosperierenden Gesundheitssystems.

Die Menschen fragen Gesundheitsdienstleistungen nicht nur zunehmend nach, es wächst parallel dazu auch die Bereitschaft, in die eigene Gesundheit direkt zu investieren. Die Altersvorsorge und ihre Förderinstrumente können hier als Vorbild dienen. Im Zuge dieser Entwicklungen müssen die wirtschaftliche Bedeutung des Gesundheitswesens und die damit verbundenen Chancen endlich erkannt werden.

### Impulse für Innovationen

Eine Reduzierung von Gesundheit als Kostenfaktor greift zu kurz und verhindert zukunftsfeste Systeme. Vielmehr hat sie das Potenzial, wirtschaftlicher Impulsgeber für Innovationen zu werden und neue Berufsbilder und Arbeitsplätze zu stellen. Gute Medizin zu bezahlbaren Preisen für alle kann es künftig nur geben, wenn die Kreativität der Akteure der Gesundheitswirtschaft geweckt und durch geeignete wettbewerbsorientierte Rahmenbedingungen unterstützt wird.



*Dr. Christoph Straub,  
Mitglied des  
Gesprächskreises  
„Innovationen im  
Gesundheitswesen“  
der Konrad-Adenauer-  
Stiftung und Vorstand  
für ambulante-  
stationäre Grund- und  
Regelversorgung der  
RHÖN-KLINIKUM AG*



Editorial

*Liebe Trendreport-Leser,  
erlauben Sie mir, dass ich Sie zum Thema Gesundheitswirtschaft gedanklich in das Jahr 2035 entführe.*

*Zwischen den Jahren 2011 und 2015 hat eine unaufgeregte Diskussion aller gesellschaftlich verantwortlichen Personen und Gruppen begonnen, um die Gesundheitsversorgung nachhaltig zukunftsfest zu machen. Eine aus allen Lebensbereichen zusammengesetzte Kommission hat in intensiven Beratungen den GKV-Leistungskatalog neu definiert. Es gibt Grundversorgungselemente und Präferenzbereiche, Erstere für alle, Letztere in Eigenverantwortung. Die Finanzierung der Gesundheitskosten (in einem sozial ausgewogenen Prämiensystem) ist von den Arbeitskosten entkoppelt und durch eine nachhaltige Steuerkomponente flankiert, d. h. alle starken Schultern, ob gesetzlich oder privat versichert, leben Solidarität.*

*Gesetzliche und private Krankenkassen ringen um die besten Leistungs- und Qualitätsinhalte, verstehen sich z. T. als*

*ergänzende Partner und stellen sich einem echten Wettbewerb um preiswerte Leistungsangebote.*

*Die Kostentransparenz hat zwar das Bewusstsein der Menschen für den Umgang mit Ressourcen verstärkt, aber der wirkliche Durchbruch ist erst mit einer flächendeckenden Qualitätstransparenz gelungen. Messbare, transparente und somit auch publizierte Qualitätsdaten haben die Wissensasymmetrie zwischen Leistungsanbieter und Patient erheblich reduziert.*

*Der Patient ist „erwachsener“ und damit auch wichtiger für Leistungserbringer geworden.*

*Natürlich hat jeder Bürger längst eine elektronische Gesundheitskarte. Die Effizienzgewinne waren signifikant und die erhöhte Patientensicherheit für viele Menschen ein Segen.*

*Wenn Sie an weiteren Gedanken zum Gesundheitssystem 2035 interessiert sind, finden Sie die Fortsetzung auf der nächsten Seite.*

*Anton J. Schmidt, Vorstandsvorsitzender, P.E.G. eG*

Die Sektorengrenzen wurden überwunden, es gibt nur noch eine Facharztschiene an stationären Einrichtungen, angeschlossenen MVZs oder ähnlichen Institutionen. Kassenärztliche Vereinigungen gibt es nicht mehr.



Auf die DRG-Erlöse wurde ein Investitionszuschlag aufgeschlagen, die Krankenhäuser finanzieren sich in einem monistischen System. Ein „gesundheitswirtschaftliches Konjunkturprogramm“ ermöglichte eine gute Startposition, da dadurch der Investitionsstau weitgehend abgebaut und die Produktivität in den Krankenhäusern erheblich gesteigert werden konnte.

#### Krankenhäuser finanzieren ihre Zukunftsfähigkeit

Bund und Länder haben einen Masterplan „Krankenhaus“ erarbeitet, weniger als 1.500 Krankenhäuser gewährleisten trotzdem noch eine wohnortnahe Versorgung. Da fast alle schwarze Zahlen schreiben, finanzieren sie durch gezielte Investitionen auch ihre Zukunftsfähigkeit.

Natürlich hat sich bei dieser Neuorganisation die Zahl der noch im Jahr 2010 vorhandenen 81 Herzzentren, der 34 universitären Standorte sowie der Transplantationszentren reduziert. Die zunehmende Spezialisierung (Stichwort Organzentren) hat die Versorgungsqualität gesteigert, intelligente medizinische Netzwerke unter Nutzung der Telemedizin ermöglichen es, Diagnose und Therapie auf allerhöchstem Niveau effektiv und effizient zu gestalten. Nur nebenbei bemerkt, die Erkenntnis, dass Informationstechnologie das „Rückgrat“ eines Unternehmens ist, wurde von Gesundheitseinrichtungen erkannt und auch flächendeckend umgesetzt. Die Effizienzgewinne waren signifikant.

Die drei Berufsgruppen im Krankenhaus (Ärzte, Pflege und Administration) verstehen ihre Einrichtungen als integrierte Unternehmen, sie arbeiten nicht mehr nebeneinander, sondern miteinander, einer gemeinsamen Zielsetzung folgend, die sich an der bestmöglichen Behandlung von Patienten orientiert. Prozessorientierung versus funktionale Sichtweise heißt die Erfolgsformel. 70% aller Krankenhausbehandlungen werden in Behandlungspfaden abgebildet. Effektivität und Effizienz wurden enorm gesteigert.

#### Einsparungen bleiben im System

Die stationären Leistungen konnten im Vergleich zu den DRG-Erlösen günstiger erbracht werden. Die Einsparungen wurden von der Selbstverwaltung zweckgebunden verwendet, so erhalten beispielsweise Supramaximalversorger für ihre 5% Schwerstkranken einen Zuschlag, jedes Krankenhaus mit mehr als 400 Betten leistet sich einen eigenen Hygienefacharzt, alle anderen Hygienebeauftragte mit klar definierten Aufgabenbereichen. Die Lehrstühle für Hygiene haben sich verdoppelt.

Die kartellrechtliche Bewertung des Gesundheitsmarktes wurde neu justiert, europäische, nationale und regionale Blickwinkel haben, verbunden mit den Möglichkeiten der schon erwähnten Telemedizin, neue Versorgungsnetzwerke entstehen lassen. Auch hier wurden erhebliche Effizienzgewinne realisiert.

#### HRM im Krankenhaus

Innerhalb der Krankenhäuser werden meist nur noch die Kernkompetenzen (Medizin & Pflege) erbracht, sekundäre und tertiäre Leistungen mit strategischen Partnern abgedeckt. Professionelles Human Resource Management wird im Krankenhaus längst als höchst kritischer Erfolgsfaktor wahrgenommen. Die Aus- und Weiterbildung der Medizinberufe wurde neu organisiert, die ärztlichen Aufgaben neu geordnet, moderne Arbeitszeitmodelle geschaffen, und es wurden infrastrukturelle Möglichkeiten (Kindergarten, Kindertagesstätten etc.) vorgehalten, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie für Berufstätige gewährleisten.

Die Feminisierung des ärztlichen Berufes hat ihren Höhepunkt überschritten (übrigens haben beispielsweise der Berufsverband der Chirurgen und die Deutsche Gesellschaft für Chirurgie mehr weibliche als männliche Mitglieder); o.g. Veränderungen, faire Arbeitsbedingungen und gerechte Entlohnung haben den Ärzte- und Pflegekräftemangel fast vollständig beseitigt.



Generell hat die Politik die Rahmenbedingungen für die Selbstverwaltung so gesteckt, dass Einsparungen im System für Investitionen in Effizienzsteigerungen verbleiben.

#### Innovation made in Germany

Da die Pharmapreise europäisch harmonisiert wurden, konnten finanzielle Ressourcen in die patientenorientierte und praxisnahe Versorgungsforschung investiert werden. Dadurch wurde auch ermöglicht, innovative Produkte, Systeme und Behandlungsabläufe – natürlich in einem strukturierten Prozess (mit Tests in ausgewiesenen Zentren) – sehr zeitnah für die Patienten in das System einzuführen. Die hoch innovative Medizintechnikindustrie begleitet diese Prozesse und wandelt sich zunehmend vom Produkt- zum Systemlieferanten.

Sowohl die deutsche Medizintechnik- und Medizinproduktindustrie als auch die deutschen Pharmahersteller profitieren von einer steuerlichen Förderung für Forschung und Entwicklung und sind Innovationsführer in ihren globalen Märkten. Viele neue Arbeitsplätze sind in diesen Bereichen entstanden. Auch die intensive Aufarbeitung des Themas Health Care Compliance hat dazu einen wesentlichen Beitrag geleistet. Die Kooperation von Ärzten, Industrie und Forschungsinstituten – in völliger Transparenz, klar dokumentiert und von Umsatz-

geschäften durch die Unterstützung durch Beschaffungsinstitutionen völlig getrennt – hat die Innovationsleistung signifikant erhöht.

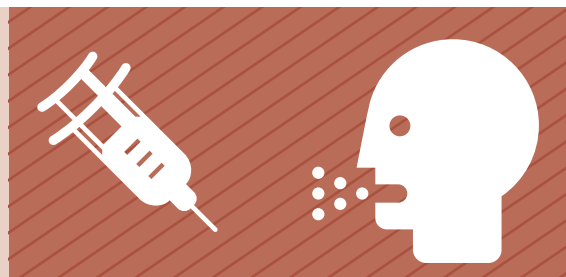
### Der Patient im Mittelpunkt

Außerhalb des Krankenhauses ist der Hausarzt als „Gatekeeper“ für Patienten tätig, muss aber in eindeutig definierten Zeitabständen Weiterbildungsnachweise erbringen. Die „sprechende“ Medizin wurde finanziell aufgewertet, mehr Hinwendung zum Patienten und Aufmerksamkeit durch den Arzt in Verbindung mit anderen Maßnahmen hat die jährliche Arztbesucherzahl nahezu halbiert.

Die zwischen den Jahren 2010 bis 2020 eingeführten Präventionsprogramme tragen erste Früchte, beispielsweise konnte das Übergewicht bei Jugendlichen um durchschnittlich 30% reduziert werden, mit sehr positiven Auswirkungen für die bekannten Folgeerkrankungen. Der konsequente und umfassende Einsatz von IT-Möglichkeiten in der Gesundheitswirtschaft hat die Bürokratiekosten stark gesenkt und damit Freiräume zur Finanzierung von Präventionsprogrammen geschaffen.

### Der nationale Gesundheitsrat

Die schon erwähnten, von der Politik definierten Rahmenbedingungen und die Umsetzung durch die innerhalb der Selbstverwaltung beteiligten Akteure stellen



sich einer ständigen Evaluation durch den nationalen Gesundheitsrat. Mit diesem Gremium ist eine kontinuierliche Weiterentwicklung des Systems gewährleistet. Deutschland ist mittlerweile das unangefochtene „Gesundheitszentrum in Europa“, Krankenhäuser generieren Erlösanteile in Höhe von 5–10% durch Patienten aus aller Welt.

Liebe Trendreport-Leser, natürlich ist sich der Verfasser bewusst, dass nicht jeder aufgezeigte Weg der einzig richtige sein muss bzw. auch realisierbar ist, aber wichtig scheint es, Denkblockaden abzubauen, Partikularinteressen etwas zurückzustellen und die Chance „Gesundheitswirtschaft“ im Einklang mit einer umfassenden, an den Menschen orientierten Gesundheitsversorgung in Deutschland „neu zu denken“.

Gerne stellt sich Ihren Fragen  
Anton J. Schmidt | [AntonJ.Schmidt@peg-einfachbesser.de](mailto:AntonJ.Schmidt@peg-einfachbesser.de)

## E-Health auf dem Vormarsch Patientensouveränität als Treiber des Wandels

Die Rolle der Patienten wandelt sich derzeit gravierend. Die bisher durchgängige Intransparenz des Gesundheitssektors wird aufgebrochen. In der Folge „wackelt“ der Status als expertendominierter Anbietermarkt. Öffentlich zugängliche Information über immer mehr Internetforen wird alltäglich. Jüngsten Umfragen zufolge nutzen fast 40% der Patienten nach einem Arztbesuch die Internet-suchfunktionen, um mehr über die ihnen mitgeteilte Diagnose und insbesondere die Weiterbehandlungsempfehlung zu erfahren. Zunehmend nutzen auch Experten von Gesundheitsanbietern das Internet zum strukturierten Dialog. Das ist künftig besonders wichtig, um die Qualität und damit Seriosität der dort aufgeführten Informationen zu steigern. Hier ist auch die Forderung nach einer „Stiftung Gesundheitstest“ einzuordnen.

### E-Learning im Aufwind

Nach anfänglich lang anhaltender Skepsis der Professionals bei Gesundheitsanbietern gegenüber der intensiven, durchgängigen Nutzung von modernen Kommunikationstechnologien, kann heute eine beginnende Durchdringung gesteigerter Medienkompetenz in allen Berufsgruppen konstatiert werden. Auch sind mehr und mehr anerkannte Ansätze im Bereich E-Learning vorhanden. Mit den neuen Methoden lassen sich größere Gruppen kostengünstig schulen. Auch die flexible Nutzung ist angesichts der starken zeitlichen Inanspruchnahme der

Beschäftigten in Gesundheitsunternehmen ein wichtiges Argument zum Einsatz von E-Learning. Hingegen ist die Nutzung der Informationstechnologie zur Etablierung eines elektronischen Workflows strukturierter Medizinprozesses erst in einzelnen Modellprojekten realisiert.

### Der informierte Patient als Partner

Die Patientensouveränität wird in den kommenden Jahren auf der Basis eines weiterentwickelten Einsatzes digitaler Kommunikationstechnologien deutlich zunehmen. Dazu wird ein freier und offener Diskurs nach dem bereits heute realisierten Vorbild in anderen gesellschaftlichen Bereichen auch zum Thema Gesundheit entscheidend beitragen. Die Patientencommunitys der Zukunft kommen einem Kulturumbuch gleich. Sie werden künftig zu einem ganz zentralen Treiber des Wandels in der Gesundheitswirtschaft. Je besser ein Patient informiert ist, desto besser wird er behandelt. Er wird zum wissensbasierten Partner im „Behandlungsteam“ – vom Objekt zum Subjekt.

Die tief greifenden Veränderungen auf der Nachfrageseite werden einen enormen Veränderungsdruck auf alle Akteure des Gesundheitssektors ausüben. Ärzte, Pflegekräfte und die anderen diagnostisch und therapeutisch tätigen Experten müssen sich in den digitalen Dialog aktiv einbringen. Dabei können sie ihr Wissen und ihre Kompetenz einsetzen, um das Patienteninteresse nach höchster Qualität zu befriedigen.

Prof. Heinz Lohmann,  
Vorsitzender der INITIATIVE GESUNDHEITSWIRTSCHAFT

## Erfolgsfaktor Personal: NDGR sieht Arbeit und Qualifizierung als Achillesferse der Gesundheitsbranche

Der Fachkräftemangel erreicht die Gesundheitswirtschaft. Die Qualität in der Gesundheitsversorgung ist somit langfristig gefährdet. Berufliche Bildung und die Gestaltung der Arbeitsbedingungen sind damit die Achillesferse der Branche. Das NDGR regt deshalb eine Initiative zur Qualifizierung, Personalentwicklung und Nachwuchsförderung an.

Die Fokusgruppe „Neue Berufe in der Gesundheitswirtschaft“ unter Leitung von Dr. Michael Böckelmann, Bad Rothenfelde, und Uwe Borchers, Bielefeld, hat dazu mit Experten aus Universitäten und der Praxis fünf Thesen aufgestellt. Diese sollen in eine arbeits- und bildungspolitische Initiative münden.

### Thesen zu Beruf und Bildung

Ein zentrales Problem ist, so eine These, die Arbeitsverdichtung bei medizinischem Personal. Dadurch sinkt die Bereitschaft zur Weiterbildung, die Versorgungsqualität leidet. Dem soll durch neue Modelle für die ärztliche Weiterbildung und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf begegnet werden.

Das NDGR schlägt einen neuen Qualifikationsmix aus Medizin, Pflege und Technologie vor, um die Versorgung der Zukunft zu sichern. Dabei reicht es nicht aus, nur über Gesundheitsberufe zu sprechen, auch die Schnittstellen zu sozialen Berufen müssen berücksichtigt werden.

### Transparenz bei Bildungsangeboten

Weitere Thesen greifen die Unübersichtlichkeit der Bildungsangebote auf: Die Durchlässigkeit der Gesundheitsberufe untereinander muss verbessert werden. Eine Initiative für mehr Transparenz und ein regionales Weiterbildungsmonitoring können zu mehr Orientierungswissen verhelfen.

All diese Bemühungen sollen nach Auffassung des NDGR die Gesundheitsbranche zu einem attraktiven Arbeitgeber für motivierte Nachwuchskräfte machen.



*Dr. Maren Grautmann,  
Geschäftsführerin von  
GewiNet – Gesundheitsnetzwerk  
Weser-Ems und  
Mitglied der NDGR-Fokusgruppe  
„Neue Berufe“*

## Unternehmer und Manager in der INITIATIVE GESUNDHEITSWIRTSCHAFT aktiv

Der soziale Konsens, kranke Menschen – unabhängig von ihren eigenen finanziellen Möglichkeiten – mit moderner Medizin zu behandeln, muss zu einem der bedeutenden Werte des künftigen gemeinsamen Europas werden. Dazu ist angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen eine große Anstrengung vieler engagierter Kräfte notwendig. Die in der INITIATIVE GESUNDHEITSWIRTSCHAFT vereinten Unternehmer und Manager sind bereit, für eine gute Medizin für alle einzutreten. Sie sind davon überzeugt, dass die aktiven Unternehmen der Gesundheitswirtschaft durch Leistung, Qualität und Produktivität einen entscheidenden Beitrag zur Erreichung dieses Ziels leisten können. Dazu muss die Politik den Wettbewerb und damit das Wachstum fördern. Die IGW will daher ein Bewusstsein für die Bedeutung der Branche schaffen, denn nur gemeinsam, durch unternehmerische, kreative und innovative Kooperation aller Akteure sind die kommenden Jahre steuer- und gestaltbar. Wir appellieren an Unternehmer und Manager der Gesundheitsbranche, Mitglied der INITIATIVE GESUNDHEITSWIRTSCHAFT zu werden, um die Zukunft selbst mitzubestimmen und der Branche endlich eine starke Stimme zu verleihen.

Weitere Informationen unter:  
[www.initiative-gesundheitswirtschaft.org](http://www.initiative-gesundheitswirtschaft.org)



## 3. ÖSTERREICHISCHER GESUNDHEITSWIRTSCHAFTSKONGRESS am 23. Februar 2011 in Wien

Die Innovationsfähigkeit der Medizin und die demografische Entwicklung prägen den Wandel in der Gesundheitsbranche. Deshalb werden heute mehr und mehr Probleme der Finanzierung und der Qualität öffentlich diskutiert. Immer stärker rücken die gesundheitspolitischen Themen auch in den Fokus der Medien. Gleichzeitig wird der Begriff Gesundheitswirtschaft zu einem viel genannten Stichwort der öffentlichen Debatte. Daher ist es wichtig, den Beteiligten ein zentrales Forum zu bieten. Der ÖSTERREICHISCHE GESUNDHEITSWIRTSCHAFTSKONGRESS ist die Plattform der Zukunftsbranche Gesundheit. Bedeutende Kooperationspartner aus verschiedenen Bereichen der Gesundheitswirtschaft machen deutlich, dass in den letzten Jahren immer mehr Akteure die Entwicklung der Branche aktiv mitgestalten.

Weitere Informationen unter: [www.oegwk.at](http://www.oegwk.at)