

Vorwort

Mehr PEP(P) in der Psychiatrie! Das könnte das Motto in der Entwicklung psychiatrischer Kliniken in den kommenden Jahren werden. PEP steht allgemein für Elan, Schwung und Dynamik, und dies wird das neue Entgeltsystem mit Sicherheit in den kommenden Jahren auslösen. Darin sind sich dessen Kritiker und Befürworter einig.

Das neue Entgeltsystem ist in seiner Struktur erkennbar. Der ordnungspolitische Rahmen ist durch das Psych-Entgeltgesetz definiert und der erste Katalog pauschalierter Entgelte für die Psychiatrie und Psychosomatik (PEPP) liegt vor. Fachleute erkennen, welche Auswirkungen die Umsetzung des neuen Regelwerkes für die psychiatrischen Kliniken bringen. Der klinische Bereich verliert als Finanzierungsbasis die Psychiatrie-Personalverordnung; für die gesamte Klinik sind nicht mehr die individuellen Kostenstrukturen des Krankenhauses maßgebend, sondern die Summe der erbrachten PEPP. Der erste Katalog der pauschalierten Entgelte ist auf Seiten der Psychiatrieexperten auf große Skepsis gestoßen, da die Abbildung des klinischen Geschehens nicht gelungen sei und zu viele Fehlanreize gesetzt würden. Entsprechend konnte die Krankenhausseite auf Selbstverwaltungsebene dem Vorschlag nicht zustimmen. Ob das Bundesgesundheitsministerium von der Möglichkeit einer Ersatzvornahme Gebrauch machen wird, stand bei Redaktionsschluss noch nicht fest. Die Umstellung des Vergütungssystems mit dem Ziel der Pauschalierung und Leistungsorientierung wird jedoch in jedem Fall kommen. Dies wird den größten Umbruch in psychiatrischen Kliniken seit zwanzig Jahren nach sich ziehen. War es in den 1970er Jahren die Psychiatrie-Enquete, die eine nachhaltige Veränderungswelle ausgelöst hatte, so war es dann in den 1990er Jahren die Psychiatrie-Personalverordnung (Psych-PV). Sie hat die Kliniken in die Lage versetzt, den Anspruch einer zeitgemäßen Psychiatrie durch die Finanzierung einer sachgemäßen Personalausstattung einzulösen. Die Psych-PV war damit ein Segen für die Psychiatrie und ihre Patienten.

Nun, weitere zwanzig Jahre später, steht die nächste große Veränderungswelle bevor. Sie hat – im Gegensatz zu den beiden vorhergehenden – nicht den primären Anspruch, die Qualität der Versorgung zu verbessern, sondern eine leistungsgerechte und daher pauschalierte Vergütung einzuführen. Jenseits der Frage, ob man diese Entwicklung gut heißt oder sie lieber vermeiden möchte, ist es Aufgabe des Managements psychiatrischer Kliniken, ihren Verantwortungsbereich sicher durch den Veränderungsprozess zu steuern. Diese Aufgabe haben nicht nur die Geschäftsführer oder die Krankenhausleitungen bestehend aus ärztlicher,

pflegerischer und kaufmännischer Direktion, sondern es ist eine herausragende Aufgabe aller Verantwortungsträger: auf allen Hierarchieebenen und in allen Berufsgruppen.

Das vorliegende Buch soll den Verantwortungsträgern bei ihrer Aufgabe eine Hilfestellung bieten. Es stellt zunächst die Markt- und Wettbewerbsbedingungen dar, in denen sich psychiatrische Kliniken bewegen, um dann näher auf die neuen gesetzlichen Regelungen einzugehen. Hierbei wird besonders auf die aus Sicht des Autors notwendigen Elemente eines sinnvollen pauschalierten Entgeltsystems eingegangen. In den folgenden Kapiteln werden zentrale Gestaltungsaufgaben des Managements erörtert. Sie beziehen sich auf die Anforderungen an die Organisation, die Strategie und die betrieblichen Steuerungsinstrumente. Ohne eine Beachtung wesentlicher Eckpunkte aus diesen Bereichen ist eine zukunftsorientierte Steuerung des Unternehmens Krankenhaus nicht möglich.

Die besonderen Anforderungen psychiatrischer Kliniken werden insbesondere bei den Anforderungen der Kunden – der Patienten – deutlich. Hieraus ergeben sich die Gestaltungs- und Wachstumsmöglichkeiten. Kliniken müssen sich in ihren Angeboten auf die Bedürfnisse der Patienten ausrichten. In der Psychiatrie sind dies in besonderem Maße sektorenübergreifende und vernetzte Angebotsstrukturen. Ohne patientenorientierte und gleichzeitig effiziente Prozesse ist eine erfolgreiche Kliniksteuerung nicht möglich. Die Gestaltungschancen in ausgewählten klinischen und administrativen Bereichen werden hierzu in ► **Kapitel 5** beleuchtet. Abschließend werden Herausforderungen aus dem Bereich der Personalführung und des Veränderungsmanagements in psychiatrischen Kliniken behandelt und Handlungsstränge aufgezeigt.

Warum ein Buch zum Management psychiatrischer Kliniken? Gibt es so viele Besonderheiten, die das rechtfertigen? Ja! Die Aufgabe, psychiatrische Kliniken zu führen, ist ein Spezialgebiet der Krankenhausleitung und diese wiederum der Unternehmensführung, der Betriebswirtschaftslehre oder je nach Standpunkt der Managementlehre. Psychiatrische Kliniken befinden sich in einem besonderen Wettbewerbsumfeld, das spezialisierte, d. h. auf die konkrete Situation gerichtete, Antworten und Strategien benötigt. Das vorliegende Buch bettet psychiatrische Kliniken in die allgemeine Krankenhauslandschaft ein und arbeitet Besonderheiten der psychiatrischen Landschaft heraus. So will es Antworten auf wesentliche Herausforderungen der kommenden Jahre geben.

Die Fragen, die es in der Umbruchsituation der Psychiatrie zu stellen gilt, und mögliche Antworten können nur im Austausch mit vielen anderen Menschen gefunden werden. Ich möchte daher an dieser Stelle allen Freunden, Kollegen und Psychiatrieexperten für die anregenden Gespräche, Diskussionen und Kontroversen in den vergangenen Jahren von Herzen danken. Ohne sie wäre eine sinnvolle Auseinandersetzung mit der Herausforderung »Management psychiatrischer Kliniken« nicht möglich gewesen.

Kassel, im Herbst 2012

Reinhard Belling