

## Editorial

### Verständnisfragen



Das Pflegepersonal-Stärkungsgesetz (PpSG) wird vom Bundesgesundheitsminister unter der Catchphrase „Wir haben verstanden“ als

schnelle Lösung der mannigfaltigen Probleme im Bereich der stationären Pflege insbesondere auch im Krankenhaus angepriesen. Allein aus der Praxis schlägt dem jüngst vorgestellten Referentenentwurf nicht nur die erhoffte positive Resonanz entgegen: Von erwartbaren Trittbrettfahrern (Arztkosten sollen ebenfalls aus den DRGs herausgelöst werden) über Ausweitungsbegehrlichkeiten (1:1-Abbildung der tatsächlich angefallenen Pflegekosten ohne jegliche Wirtschaftlichkeitsgrenzen) und die Angst vor Verlagerungseffekten (Pflegekräfte wechseln aus dem Reha- und Heimpflegebereich in die ungedeckelten Krankenhäuser) bis zur kostenträgerseitigen Warnung vor einem Rückfall in die Selbstkostendeckung. Es bleibt nun zunächst abzuwarten, welche Veränderungen der Entwurf noch erfährt und ob das Gesetz noch während der Sommerpause unterschriftsreif wird. Es stellt sich dann insbesondere die Frage, ob hiermit letztlich das Ende des in den letzten 20 Jahren mühsam aufgebauten und verfeinerten G-DRG-Systems nebst der hierdurch erzielten Einspareffekte eingeläutet wird oder die Herausnahme der Pflegekosten im Zusammenspiel mit den Personaluntergrenzen eine wirksame Verbesserung der Versorgung nach sich zieht.

Prof. Dr. Bernd Halbe

Gutachten des Sachverständigenrats:

## Gesundheitsweise wollen Finanzierung und Notfallversorgung umkrepeln

René Adler

**7**84 Seiten mit über 70 Empfehlungen für eine bessere Versorgung – das mit Spannung erwartete Gutachten des Sachverständigenrats (SVR) zur Begutachtung der Entwicklung im Gesundheitswesen ist ans Bundesgesundheitsministerium übergeben worden. „Trotz vielfältiger Reformgesetze gibt es weiterhin nebeneinander Über-, Unter- und Fehlversorgung im deutschen Gesundheitssystem“, sagte der SVR-Vorsitzende Prof. Ferdinand Gerlach. Oberstes Ziel müsse das Patientenwohl sein. Dafür müssten die Mittel gezielt

eingesetzt werden. „Damit soll jeder eine Versorgung erhalten, die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen, seinem objektiven Bedarf und in diesem Rahmen auch seiner informierten Entscheidung entspricht“, so Gerlach. KMi hat die Themen mit Krankenhaus-Bezug unter die Lupe genommen und Reaktionen eingeholt.

Krankenhausplanung und -finanzierung weisen nach Überzeugung des SVR großes Verbesserungspotenzial auf. Die derzeitige Planung erfolge oft nicht ausrei-

### In dieser Ausgabe

Gutachten des Sachverständigenrats:  
**Gesundheitsweise wollen Finanzierung umkrepeln**..... 1-5  
**Köpfe**..... 3  
 Über- und Fehlversorgung in Kliniken:  
**Ökonomen fordern mehr Macht für die Krankenkassen**..... 5-6  
 Anhörung zum PpSG:  
**„Taschenspielertrick“**.....7-8  
**Politik-Infos**..... 8  
 Oberärzte an Unikliniken:  
**Neue Priorität: Work-Life-Balance wichtiger als Gehalt** ..... 9

Führen im Wandel:  
**Führung und der digitale Wandel**..... 10-12  
 Krankenhaus und Recht:  
**Anforderungen an die Dokumentation bei Geriatrischer frührehabilitativer Komplexbehandlung**.. 12-13  
 Klinikum Westmünsterland wächst auf sechs Standorte:  
**„Wir überlassen die Qualitätsmedizin nicht den Maximalversorgern“** ..... 14-15  
**Markt-Infos** ..... 15  
**Bücher/Termine/Video-Tipp** ..... 16

Führen im Wandel:

## Führung und der digitale Wandel

Pia Drauschke und Stefan Drauschke

Ein bisschen ist das mit „Führung und dem digitalen Wandel“ wie mit „Rotkäppchen und dem Wolf“. War doch die Führung von Menschen schon bisher nicht Jedermanns Sache, so lässt die Digitalisierung – wie man den zahlreichen Veröffentlichungen dazu



Dipl.-Vw. Pia Drauschke und Dr. med. Stefan Drauschke sind Gründer der NextHealth GmbH und Aktionäre der goek Consulting AG. Ihre Kernthemen sind Changemanagement, Strategie- und Führungskulturentwicklung in Form von systemischer Prozessbegleitung mit einem kreativen, professionellen Methodenmix sowie Einzel-, Team- und Großgruppenarbeit.

[www.nexthealth.de](http://www.nexthealth.de) und [www.goek-ag.de](http://www.goek-ag.de)

Foto: Drauschke

im Moment entnimmt - noch einmal keinen Stein auf dem anderen und „bedroht“ die Führungskräfte von gestern nicht nur mit dem Neuen, dem Digitalen, sondern stellt auch noch gewohnte und beliebte autokratische Führungsstile in Frage.

Klar ist, dass bereits seit Jahren und derzeit stark beschleunigt eine Entwicklung im Gange ist, die disruptiv vieles Bisherige ziemlich plötzlich ablöst und sprunghafte Veränderungen erzeugt. Ganze Geschäftsmodelle werden dabei in Frage oder auf den Kopf gestellt, auch in der

Medizin in Krankenhäusern und bei niedergelassenen Ärzten, denen neuerdings sogar ermöglicht wird, durch Fernbehandlung an Patienten abrechenbare Leistungen zu erbringen, ohne sie überhaupt einmal gesehen zu haben. Gleichzeitig sind die Arbeitswelten, das Miteinander der Menschen im Unternehmen, die Unternehmenskultur und die Führung der Menschen im Unternehmen im Wandel.

Die neue „Vuka Welt“ – Volatilität (englisch: Volatility), Unsicherheit (englisch: Uncertainty), Komplexität (englisch: Complexity) und Ambiguität/Ambivalenz (englisch: Ambiguity) benennt die Herausforderungen, denen sich Unternehmen in einer zunehmend digitalen Welt stellen müssen („Agile Führung in der VUKA-Welt“, in: Klinik Markt Inside 22/2017, S. 8-10). Heute wollen wir den Aspekt der Führung noch einmal vertiefen.

### Die wichtigsten Herausforderungen an die Führung

Fünf zentrale Aspekte halten wir aktuell für Führung in der digitalen Transformation für bedeutsam (Quelle: „Führen im digitalen Wandel“ in: Das Krankenhaus 04/2018, S. 312-314), auf die wir unten noch einmal genauer eingehen:

- Motivation durch Vermittlung von Sinn, Werten, klaren Zielen
- Freie und offene Kommunika-

tion und Kollaboration in vernetzten Teams mit einer ausgeprägten Feedback-Kultur

- Ambidextrie, das „Aowohl als Auch“ als Antwort auf die ambiguen Herausforderungen

- Spürbare Unterstützung der Mitarbeiter im digitalen Wandel und bei der generationenübergreifenden Kommunikation

- Agilität mit den Aspekten Geschwindigkeit, Anpassungsfähigkeit, Kundenzentriertheit und (agile) Haltung/Mindset

Wir haben zu diesem Thema kürzlich einen zweitägigen Workshop mit dem Titel „Gesundheitsorientierte Führung im Wandel der Arbeitswelten“ durchgeführt. Auftraggeber war bezeichnenderweise eine große Krankenkasse und Teilnehmer waren Führungskräfte aus einem regionalen KMU-Unternehmensnetzwerk. Rund um „Gesunde Führung“ beherrschten Digitalisierung und Generationenwechsel die Diskussion und die oben genannten fünf Aspekte wurden bestätigt. Darüber hinaus hat die Gruppe einmütig noch weitere Faktoren für gesundheitsorientierte Führung im Workshop ergänzt, und zwar Nachhaltigkeit, Achtsamkeit und Wertschätzung, Selbstfürsorge, Raum geben für Kommunikation, Authentizität, „Lesbarkeit“ der Führungskraft und das Einnehmen einer Vorbildfunktion.

## Motivation durch Vermittlung von Sinn, Werten und Zielen

Wo die Geschwindigkeit steigt und sich die Strukturen verflüssigen, braucht es einen klaren inneren Kompass, wohin die Reise geht (Ziele) und wofür man das alles macht, nachdem heute bei den jüngeren Mitarbeitern die Grundbedürfnisse weitgehend befriedigt sind. Gerade die jüngeren Generationen, die nicht mehr leben, um zu arbeiten, sondern arbeiten, um sich zu verwirklichen, orientieren sich mehr und mehr am „Warum“ und „Wofür“. Darauf einzugehen fällt älteren Führungskräften häufig schwer, die oft noch aus der „Baby-Boomer“ Generation stammen und die sich von vornherein viel stärker mit der Arbeit identifizieren. Sinnstiftung und das Leben von Werten wie Vertrauen, persönliche Nähe, Transparenz (hierunter fällt auch die im Workshop postulierte Lesbarkeit) und Offenheit sind die Grundlage für ein gutes Miteinander in den neuen digitalen Zeiten. Wenn Sie hier Vorbild sind, können andere Ihnen leicht folgen und schon geschieht Führung.

## Freie und offene Kommunikation und Feedback

Wirksam und vertrauensvoll zu kommunizieren ist das A und O und umso mehr, je weniger man sich regelmäßig sieht und eher auf digitale Kommunikationskanäle setzt oder setzen muss. Es braucht im wahrsten Sinne Raum und Zeit für direkte Kommunikation, in der alle Kommunikationskanäle inkl. Tonalität und Körpersprache zur Geltung kommen.

Meinen was man sagt, und sagen was man meint, unterstreicht die von den Workshopteilnehmern postulierte Authentizität.

Regelmäßig wertschätzend Feedback geben und nehmen immer und überall ist ein wichtiger Bestandteil einer agilen, digitalen Unternehmenskultur. Wer glaubt, das einmal im Jahr stattfindende Mitarbeitergespräch könne auch nur ansatzweise dafür ausreichen, ist im Irrtum. Hier spielt die Achtsamkeit eine Rolle, um im Moment der Begegnung ganz präsent zu sein und nicht gleichzeitig anderes zu denken oder zu tun. Wertschätzend meint u. a., den Wert des anderen zu respektieren, auch wenn das Verhalten oder die Ergebnisse nicht passen. Ambidextrie, das „Sowohl als Auch“

Wenn Ambiguität die Mehrdeutigkeiten meint, die einem in komplexen Systemen regelmäßig begegnen, dann versteht man unter Ambidextrie (Lateinisch: mit der rechten und linken Hand) die Fähigkeit, sowohl das eine als auch das andere zu tun. „Organisationale Ambidextrie“ ist beispielsweise die Fähigkeit von Organisationen, gleichzeitig effizient und flexibel zu sein oder eine klare Strategie zu haben und diese immer wieder zu hinterfragen. Im Kontext der digitalen Transformation ist es bedeutsam, Geschäftsmodelle, Prozesse und Produkte radikal in Frage zu stellen und disruptiv neu zu gestalten, während man das laufende Geschäft konsequent und effektiv weiter betreibt, solange man damit noch sein Geld verdient. Meistens wird auch nicht alles neu, sondern nur ein Teil, während der

andere Teil erhaltenswert bleibt. Führung in digitalen Zeiten will und kann beides, geht mit Ambiguitäten um und ist „beidhändig“.

## Unterstützung geben

Wenn eine Kultur der Offenheit und neugierigen Entwicklung wichtig ist, dann braucht es Unterstützung und eine angemessene Fehlerkultur, denn Angstkultur wird gefördert durch alleine lassen und „Nullfehlertoleranz“. In allen unseren Changeprojekten, die wir im Kontext von Digitalisierung derzeit begleiten, ist der Wunsch der Mitarbeiter nach Support und Lernbegleitung allgegenwärtig, während natürlich die Lernbereitschaft Voraussetzung ist. Natürlich sind konkrete Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen sowohl bei der Vermittlung digitaler Kompetenzen als auch für agile Führung in der VUKA-Welt wichtig.

## Agilität

Wichtig für agiles Führen ist ein Umgang miteinander auf Augenhöhe nach Ablegen des herkömmlichen Hierarchie- und Bereichsdenkens. Hier geht es nicht alleine um „agiles Verhalten“, sondern um eine agile Haltung, die einzunehmen eine ganz individuelle und persönliche Angelegenheit ist. Als Chef flexibel und mehr Coach zu sein und mehr Mentor als Kontrolleur, mehr anzuleiten anstelle mit starren Vorgaben zu führen liegt nicht jedem, zumal die Letztverantwortung i. d. R. am Ende doch bei der Führungskraft liegt. Auch das ist eine Art Ambidextrie.

In agilen Unternehmen übernehmen die Beschäftigten Verantwor-

tung und sind kreativ, neugierig und mutig, neue Dinge auszuprobieren und auch einmal andere Wege zu gehen.

Hier spielen die Selbstführung und Selbstfürsorge eine große Rolle mit den wichtigen Selbstführungskompetenzen Introspektion und Reflexion. In Zeiten des schnellen Wandels ist es wichtig, regelmäßig innezuhalten und sich zu fragen, ob der eingeschlagene Weg mit seinen Zielen noch passt und ob das aktuelle Ver-

halten mit den Maßnahmen tatsächlich zu dem gewünschten Ergebnis beitragen wird. Auf diese Weise erfolgt wirksame und agile Steuerung, nicht zu verwechseln mit ständig wechselnden Zielen oder gar einer fehlenden Strategie.

### Schlussfolgerung

Vielleicht haben Sie den gleichen Eindruck wie wir: Es geht hier nicht um grundlegend neue Führungsthemen, doch diejenigen,

die schon lange im Gespräch sind, werden immer bedeutsamer, je weniger persönliche Kontaktzeit zwischen Führungskraft und Mitarbeiter vorhanden ist. Auch beim digitalen Wandel gehen wie immer die Führungskräfte mit gutem Vorbild voran und gestalten eine offene Kultur und ein Umfeld, das Agilität fördert.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei Ihrer eigenen „digitalen Führungstransformation“!

Krankenhaus und Recht:

## Anforderungen an die Dokumentation bei Geriatrischer frührehabilitativer Komplexbehandlung

Cornelia Weitekamp

Sind die in der Kodierung von OPS 8-550.1 genannten „Mindestmerkmale“ nicht erfüllt, kann die Krankenkasse eine Übernahme der Kosten berechtigterweise verweigern. Dies entschied der erste Senat des Bundessozialgerichts (BSG) mit Urteil vom 19.12.2017 (Az: B 1 KR 19/17 R).

Die klagende Trägerin eines Plankrankenhauses behandelte eine bei der beklagten Krankenkasse betagte Versicherte stationär im Zeitraum vom 21.1. bis 9.2.2009. Die Versicherte hatte einen Hirninfarkt bei Multimorbidität erlitten. Dafür rechnete die Klägerin nach der Fallpauschale DRG B44B ab und kodierte OPS 8-550.1. Die Beklagte zahlte den geforderten Betrag zunächst, beauftragte allerdings auf der

Grundlage von Auszügen aus der Patientenakte den Medizinischen Dienst der Krankenkassen (MDK), die Abrechnung zu überprüfen. Dieser verwies auf DRG B63Z und war der Auffassung, die Klägerin hätte OPS 8-550.1 nicht kodieren dürfen. Es mangle an einer ausreichenden Dokumentation der Teambesprechungen. Daraufhin forderte die Krankenkasse 2.716 Euro von der Klägerin zurück. Weil dieser Forderung nicht nachgekommen wurde, kürzte sie in der Folge die Rechnungen der Beklagten für die Behandlung anderer Versicherter. Die klagende Krankenhausträgerin weigerte sich weiterhin, der Beklagten die Behandlungsunterlagen der Versicherten zu überlassen. Sie übersandte die Akte dem Sozialgericht. Jedoch weder im Rahmen der Verhandlung vor dem Sozial-

gericht noch vor dem Landessozialgericht wurde der Beklagten Einsicht in die Patientenakte gewährt.

Die Klägerin sah die Voraussetzungen der DRG B44B als erfüllt an und war auch von der richtigen Kodierung des OPS 8-550.1 überzeugt. Die dort genannten Leistungen seien von ihr erbracht worden und eine hinreichende Dokumentation habe stattgefunden.

Das BSG sah die nach OPS 8.550.1 geforderte Dokumentation nicht als ausreichend an. Zudem sind nach Ansicht des Senats auch die Voraussetzungen der DRG B44B nicht erfüllt. Es hätte keine höhere Vergütung als nach DRG B63Z gefordert werden dürfen.



## Neue Bücher



Erstmals liegt ein praxisnaher Kodierleitfaden für die Kodierung der Viszeralchirurgie für das Jahr 2018 vor und schließt damit eine Lücke in der Kodierliteratur. Die Abbildung chirurgischer Fälle in das DRG-System wird anhand von Definitionen, Hitlisten und Beispielen anschaulich erklärt. Die Viszeralchirurgie ist in der DRG-Vergütung inzwischen komplex abgebildet und wurde in den beiden letzten Jahren vom InEK gründlich überarbeitet.

Auch für 2018 wurde die Abbildung operativer Fälle im System weiter ausgebaut. Sämtliche Diagnosen, Prozeduren, Fallpauschalen und Kodierrichtlinien, die die Viszeralchirurgie betreffen, werden für das DRG-System 2018 aktuell dargestellt.

Markus Thalheimer, Susanne Leist: Kodierleitfaden für die Viszeralchirurgie 2018; Softcover, ca. 200 Seiten, ISBN: 978-3-86216-398-4, Preis: 19,99€. Erscheint Ende Juli. Infos: <https://www.medhochzwei-verlag.de/Shop/ProduktDetail/kodierleitfaden-fur-die-viszeralchirurgie-2018-buch-978-3-86216-398-4>

## Impressum

### Klinik Markt inside

**Herausgeber:** Dr. Uwe K. Preusker

**Herausgeberbeirat:** Dr. Daisy Hünefeld; Alexander Schmidtke; Prof. Dr. Christian Schmidt; Prof. Dr. Bernd Halbe

**V.i.S.d.P.:** Julia Rondot

**Chefredakteur:** René Adler

**stellv. Chefredakteur:** Sven C. Preusker  
kmi-redaktion@medhochzwei-verlag.de  
[www.klinikmarktinside.de](http://www.klinikmarktinside.de)

Tel. + 49 151 15 28 09 75

**Verlag:** medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Str. 42/1, 69115 Heidelberg

[www.medhochzwei-verlag.de](http://www.medhochzwei-verlag.de)

**Bezugsbedingungen:** Klinik Markt inside erscheint mit 24 Ausgaben pro Jahr, Abonnement jährlich 635,00 Euro inkl. Versandkosten. Auch als elektronische Ausgabe in der KMi-App erhältlich. Weitere Informationen unter [www.klinikmarktinside.de](http://www.klinikmarktinside.de). Das Abonnement verlängert sich zu den jeweils gültigen Bedingungen um ein Jahr, wenn es nicht mit einer Frist von 8 Wochen zum Ende des Bezugszeitraumes gekündigt wird.

**Vertrieb:** medhochzwei Verlag GmbH, Alte Eppelheimer Straße 42/1, 69115 Heidelberg, Tel. +49 6221 91 49 6-15, Fax +49 6221 91 49 6-20, [sabine.hornig@medhochzwei-verlag.de](mailto:sabine.hornig@medhochzwei-verlag.de)  
Vervielfältigung nur nach Absprache mit dem Verlag.

## Termine

**06.09.2018, Berlin: WOKwissen Best-Practice-Konferenz „Pflegepersonal im Krankenhaus – Personaluntergrenzen, Neuordnung der Vergütung, Pflegesofortprogramm“**

Infos: <https://www.wokwissen.de/pflegepersonal-im-krankenhaus-6-september-2018/hintergrund.html>

**14.09.2018, Berlin: 12. Praktikerkongress des BMVZ – Fachgleich. Interdisziplinär. Sektorenverbindend – Kooperation kennt viele Wege;**

Infos: <https://bmvz-kongress.de>

**17.-18.09.2018, Bonn: Reha-Forum 2018;**

Infos: [www.mcc-seminare.de/mcc\\_veranstaltung/reha](http://www.mcc-seminare.de/mcc_veranstaltung/reha)

**19.-20.09.2018 Hamburg:**

**14. Gesundheitswirtschaftskongress;**

Infos: [www.gesundheitswirtschaftskongress.de](http://www.gesundheitswirtschaftskongress.de)

**26.-29.09.2018, Cascais (Portugal): 27. EAHM-Kongress: „Re-defining the Role of Hospitals – Innovating in Population Health“;**

Infos: [www.eahm-cascais2018.com/en](http://www.eahm-cascais2018.com/en)

**06.-09.10.2018; Himmelfort bei Berlin: NextHealth Business Retreat;**

Infos: [www.nexthealth.de/content/nexthealth-business-retreat](http://www.nexthealth.de/content/nexthealth-business-retreat)

**25.-26.10.2018, München: 17. Europäischer Gesundheitskongress**

Infos: <https://www.gesundheitskongress.de/herzlich-willkommen.html>

**4.-5.12.2018, Leipzig: Partnerkongress 2018 der Gesundheitsforen Leipzig;**

Infos: [https://www.gesundheitsforen.net/portal/de/veranstaltungen/fachsymposien\\_und\\_kongresse/partnerkongress\\_der\\_gesundheitsforen/startseite\\_partnerkongress\\_der\\_gesundheitsforen.xhtml](https://www.gesundheitsforen.net/portal/de/veranstaltungen/fachsymposien_und_kongresse/partnerkongress_der_gesundheitsforen/startseite_partnerkongress_der_gesundheitsforen.xhtml)

## Video-Tipp

### Interview mit Detlef Friedrich zur Studie „Unternehmerisches Wagnis in der stationären Pflege“



Detlef Friedrich, Geschäftsführer des Instituts für europäische Gesundheits- und Sozialwirtschaft GmbH, IEGUS, spricht im Interview über die Studie „Unternehmerisches Wagnis in der stationären Pflege“

über die Gründe, diese Studie zu erstellen und über die Reaktionen aus der Branche auf die Ergebnisse der Erhebung.

Unter <https://www.medhochzwei-verlag.de/Video/Details/65717> können Sie das Video sehen.

**Die nächste Ausgabe erscheint am 06.08.2018**