

Krankenhausmanagement nach der Pandemie

Erkenntnisse und Herausforderungen für das Krankenhausmanagement

Dr. Conrad Middendorf
Regionalgeschäftsführung Rheinland
St. Franziskus-Stiftung Münster

Biersdorf, 10.09.2021

Die St. Franziskus-Stiftung

Unsere Einrichtungen



- 1 **MÜNSTER**
St. Franziskus-Hospital
FAC'T Zentrale
- 2 **MÜNSTER-HILTRUP**
Herz-Jesu-Krankenhaus
- 3 **AHLEN**
St. Franziskus-Hospital
St. Vincenz-Gesellschaft
(Haus St. Joseph Neubeckum,
St. Marien am Voßbach Enniger,
St. Vinzenz am Stadtpark Ahlen)
Elisabeth-Tombrock-Haus
medicalORDERcenter
- 4 **BOCHUM**
medicalORDERcenter II
- 5 **BECKUM**
St. Elisabeth-Hospital
- 6 **BREMEN**
St. Joseph-Stift
- 7 **HAMM-BOCKUM-HÖVEL**
St. Josef-Krankenhaus
- 8 **HAMM-HEESSEN**
St. Barbara-Klinik
- 9 **KAMP-LINTFORT**
St. Bernhard-Hospital
- 10 **LÜDINGHAUSEN**
St. Marien-Hospital
St. Ludgerus-Haus
- 11 **MEERBUSCH-LANK**
St. Elisabeth-Hospital
(Rheinisches Rheuma-Zentrum)
- 12 **RECKLINGHAUSEN**
Elisabeth Krankenhaus
Caritashaus Reginalda
- 13 **VIERSEN/SÜCHTELN**
St. Irmgardis-Krankenhaus
- 14 **TELGTE**
St. Rochus-Hospital mit
Tagesklinik Warendorf/Ahlen
Wohnbereich St. Benedikt
Wohnstift St. Clemens
- 15 **TELGTE**
Klinik Maria Frieden
- 16 **GREVEN**
Maria-Josef-Hospital

Agenda



Erkenntnisse und Herausforderungen für das Krankenhausmanagement

A Erkenntnisse

- 1 Versorgungsstrukturen
- 2 Kooperation und Kommunikation
- 3 Erfolgsfaktor Personal

B Herausforderungen

- 1 Rückkehr zur „Normalität“
- 2 Flexibles Planen und Handeln
- 3 Wachsender wirtschaftlicher Druck
- 4 Organisatorische und finanzielle Resilienz entwickeln
- 5 Personalmanagement

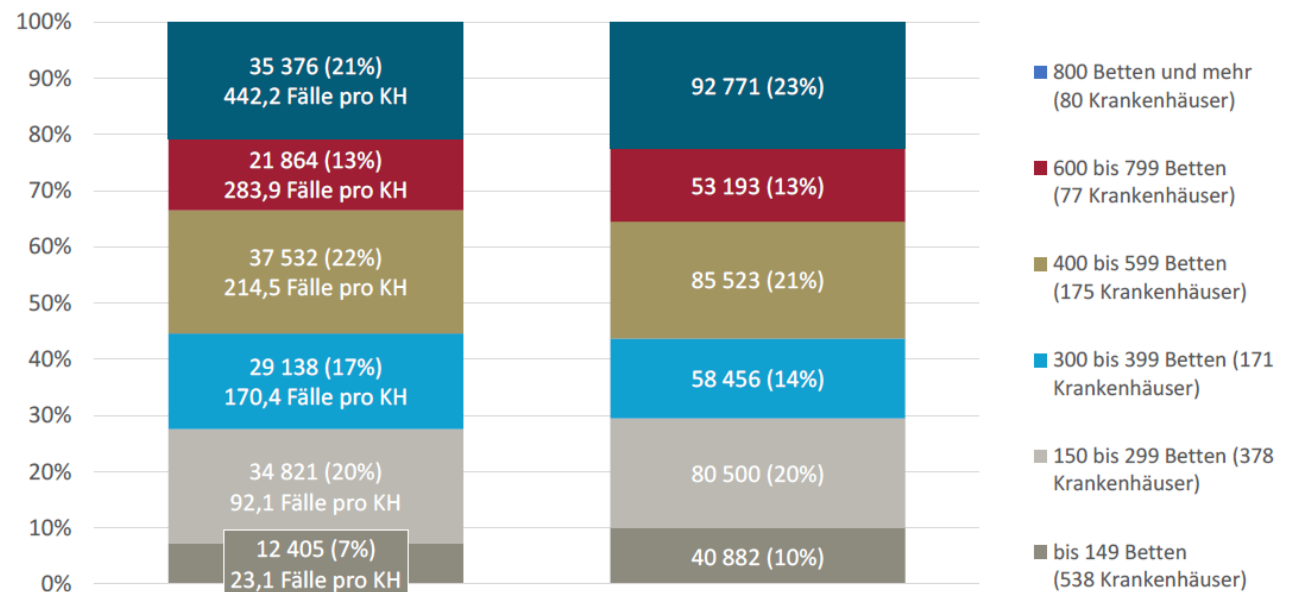
Versorgungsstrukturen



Die Versorgungsstrukturen in Deutschland haben sich bewährt.

- Das Gesundheitssystem und die Krankenhäuser wurden nicht überlastet.
- Auch die Aufnahme ausländischer Covid-Patienten war möglich.
- Versorgung von Covid-Erkrankten in Krankenhäusern aller Versorgungsstufen.

Behandlungsfälle mit COVID-19: Versorgungsanteile nach Bettengrößenklassen



Behandlungsfälle mit COVID-19 (ND U07.1) 2020 Aufgestellte Krankenhausbetten 2020

Quelle: RWI, Analysen zum Leistungsgeschehen der Krankenhäuser und zur Ausgleichspauschale in der Corona-Krise, 2021, S. 16.

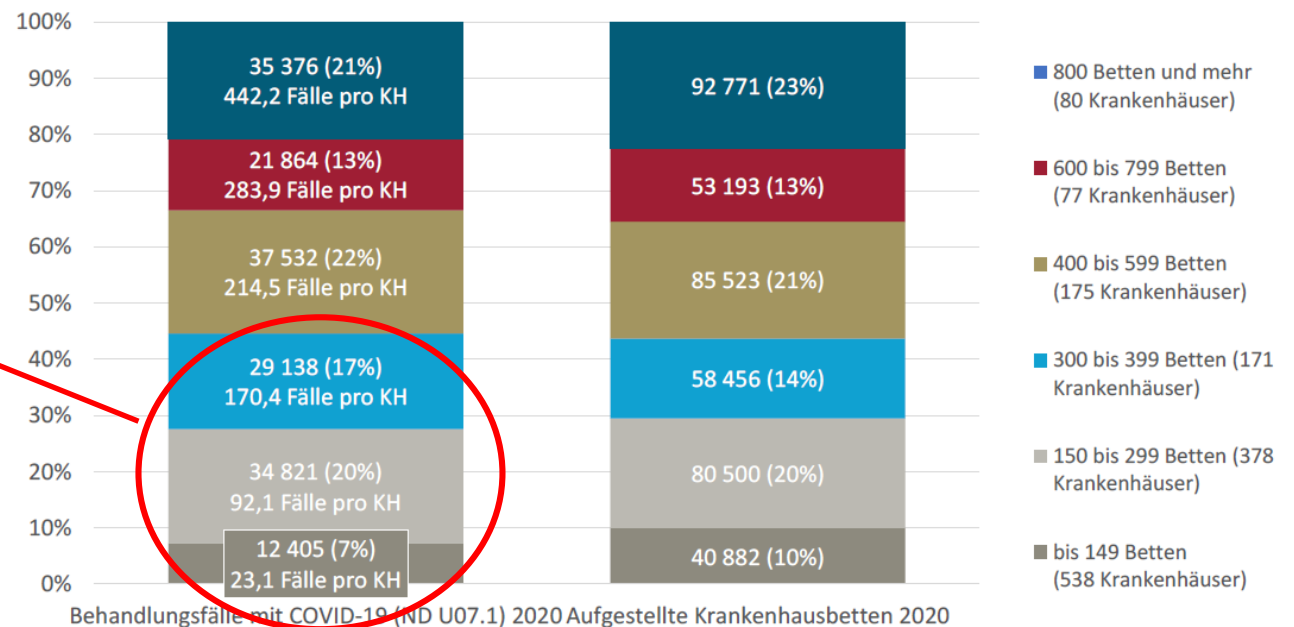
Versorgungsstrukturen

Die Versorgungsstrukturen in Deutschland haben sich bewährt.



Ca. 44% Prozent der Covid-19 Behandlungsfälle in kleinen und mittelgroßen Krankenhäusern

Behandlungsfälle mit COVID-19: Versorgungsanteile nach Bettengrößenklassen



Quelle: RWI, Analysen zum Leistungsgeschehen der Krankenhäuser und zur Ausgleichspauschale in der Corona-Krise, 2021, S. 16.

Versorgungsstrukturen

Die Versorgungsstrukturen in Deutschland haben sich bewährt.



Behandlungsfälle mit COVID-19: Versorgungskennzahlen nach Bettengrößenklassen

Bettengrößenklasse	Anzahl KH	Behandlungsfälle mit COVID-19				
		insgesamt		mit intensivmedizinischer Versorgung		
		Behandlungsfälle pro aufgestelltem Bett	Anteil wegverlegt in anderes KH	Intensivfälle pro Intensivbett	Anteil wegverlegt in anderes KH	Anteil an allen stationären COVID-19 Fälle
800 Betten und mehr	80	0,38	8%	1,2	16%	29%
600 bis 799 Betten	77	0,41	6%	1,5	14%	22%
400 bis 599 Betten	175	0,44	7%	1,5	15%	22%
300 bis 399 Betten	171	0,53	9%	2,0	18%	20%
150 bis 299 Betten	378	0,43	11%	1,7	21%	20%
bis 149 Betten	538	0,30	15%	0,9	23%	15%

Quelle: RWI, Analysen zum Leistungsgeschehen der Krankenhäuser und zur Ausgleichspauschale in der Corona-Krise, 2021, S. 18.

Versorgungsstrukturen



Krankenhäuser sind anfällig für Krisensituationen geworden.

Investitionsstau und Kostendruck haben zu Optimierungen geführt, die kaum Spielraum für unvorhergesehene Situationen gelassen haben.



Lagerhaltung und Logistik



Technische Ausstattung



Bauliche Infrastruktur



Personal

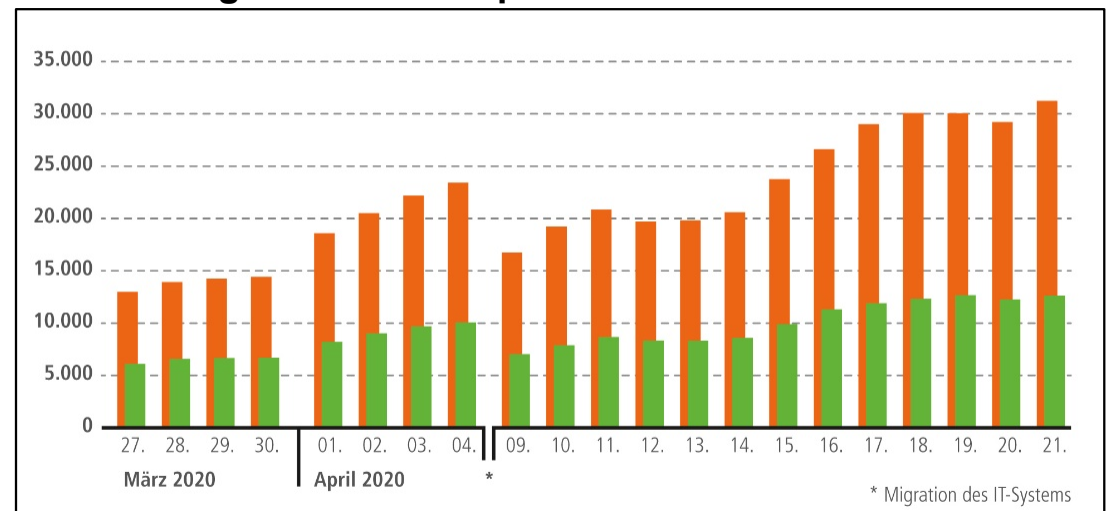
Versorgungsstrukturen

Krankenhäuser können vorübergehend schnell und flexibel reagieren.



- Reduktion des elektiven Geschäfts
- Ausbau der Intensivkapazitäten
- Qualifizierung der Mitarbeiter
- Kompensation von Mitarbeiterausfall
- Telefon- und Videosprechstunden
- Homeoffice Lösungen
- Test- und Impfinfrastruktur

Entwicklung der Intensivkapazitäten während der Coronakrise



Quelle: AOK Bundesverband
(https://www.aok-bv.de/hintergrund/dossier/krankenhaus/index_23518.html)

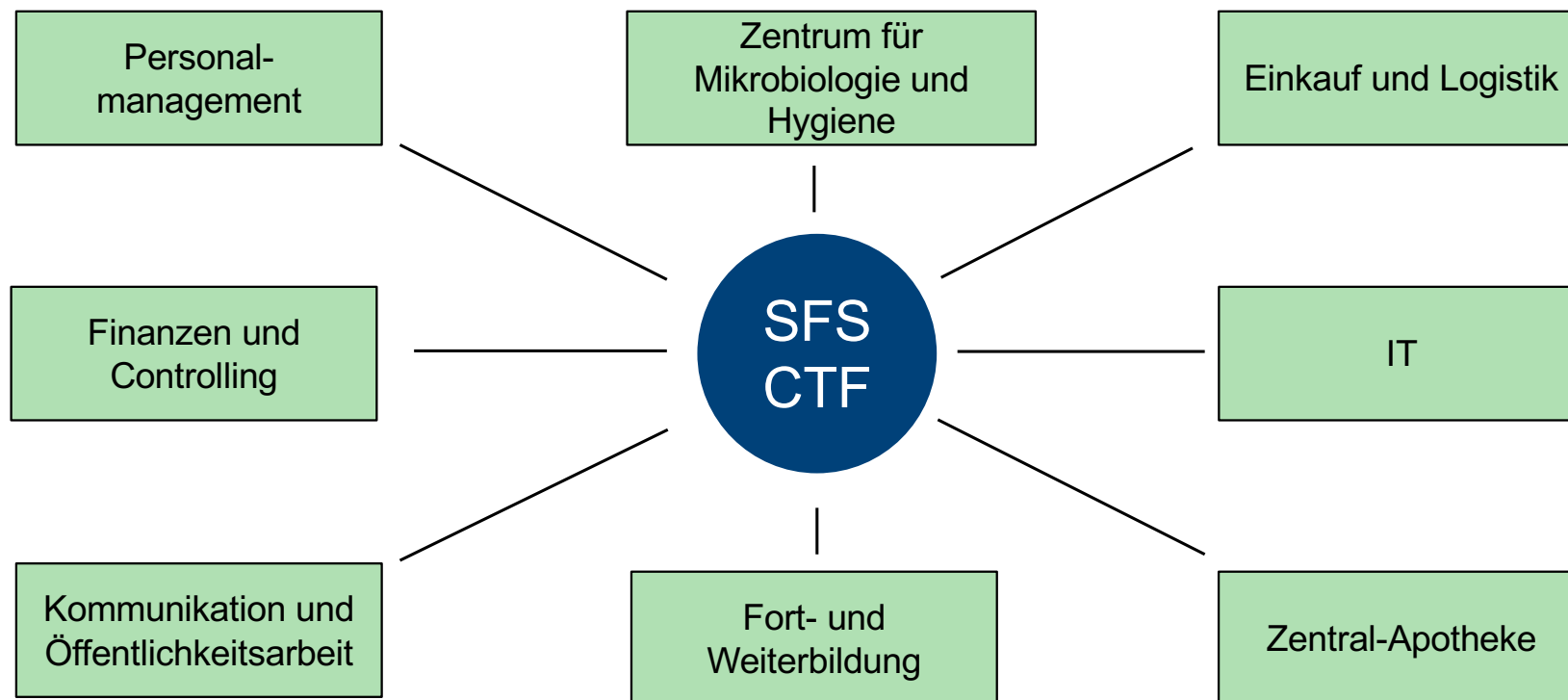
Kooperation und Kommunikation - entscheidende Erfolgsfaktoren

Abstimmung im Regionalen Versorgungsnetzwerk.



Kooperation und Kommunikation - entscheidende Erfolgsfaktoren

Austausch im Verbund der St. Franziskus-Stiftung.



Kooperation und Kommunikation - entscheidende Erfolgsfaktoren



Innerhalb der Krankenhäuser.

- Enger interdisziplinärer Austausch zur aktuellen Entwicklung und Handlungsnotwendigkeiten
- Regelmäßige Information und Kommunikation zum aktuellen Geschehen ins Haus
- Hohe Bereitschaft zur Unterstützung in anderen Bereichen (auch in Risiko-bereichen)
- Bereitschaft zur (Weiter-)Qualifikation
- Flexible Arbeitszeitmodelle



Erfolgsfaktor Personal

Die Corona-Pandemie hat den Fachkräftemangel deutlich aufgezeigt.



03.11.2020 • Warnung der Ärzteschaft

Nicht fehlende Intensivbetten, sondern Personalmangel wird Hauptproblem in der Coronakrise

Der Mangel an Pflegepersonal droht zum Hauptproblem bei der Bewältigung der Corona-Pandemie zu werden. Davor warnen Ärztevertreter und Kliniken. Für die Intensivpflege von Covid-19-Patienten seien Tausende zusätzliche Fachkräfte nötig.



SACHSEN
01.11.2020 07:50 Uhr

Corona: Sachsens Kliniken fehlen Intensiv-Pflegekräfte

Die Zahl der Corona-Patienten in Sachsen steigt rasant. Doch die Krankenhäuser kommen personell bereits jetzt an ihre Grenzen.



14.04.2021, 13:10 Uhr

Volle Intensivstationen – freie Betten, aber kein Personal?



Agenda



Erkenntnisse und Herausforderungen für das Krankenhausmanagement

A Erkenntnisse

- 1 Versorgungsstrukturen
- 2 Kooperation und Kommunikation
- 3 Erfolgsfaktor Personal

B Herausforderungen

- 1 Rückkehr zur „Normalität“
- 2 Flexibles Planen und Handeln
- 3 Wachsender wirtschaftlicher Druck
- 4 Organisatorische und finanzielle Resilienz entwickeln
- 5 Personalmanagement

Rückkehr zur „Normalität“

Die Pandemie ist nach wie vor spürbar.



- Spagat zwischen Öffnung und Sicherheit
- Routinebetrieb bewältigen
- Mitarbeitermotivation/-belastungsfähigkeit
- Flexible Arbeitsmodelle und -möglichkeiten
- PPUG und Strukturvorgaben sicherstellen
- Dokumentationsaufwand bewältigen
- Angepasste Behandlungs-/Versorgungsformen fortführen
- Digitalisierung ausgestalten

Besuchsregelung zum Schutz unserer Patienten*Innen und Mitarbeiter*Innen vor dem Corona-Virus



Wegen der aktuell sinkenden Inzidenzen sind ab **Montag, 28. Juni 2021** Krankenbesuche wieder täglich möglich. Es gibt aber besondere Regelungen: 1 Besucher je Patient am Tag, Besuchsdauer 30 Minuten in der Zeit von 14:00 bis 18:00 Uhr.

Besucher müssen bei Betreten des Hospitals im [Screeningcenter/Checkliste](#) den Nachweis vorlegen, dass sie entweder zweifach geimpft (15 Tage nach der zweiten Impfung), Covid-gegenes oder negativ getestet (Test einer zertifizierten Teststelle, nicht älter als 48 Stunden) sind. Bitte bringen Sie auch Ihren gültigen Personalausweis mit.

- Bitte stimmen Sie den Besuch am Vortag mit der jeweiligen Station ab.
- Weiterreichende Besuchsregelungen sind in Abstimmung mit dem Behandlungsteam in besonderen Patientensituationen (wie z. B. Palliativstation, Schwerkranken, Notaufnahmen, Demenzkranke oder Kinder) möglich.
- Bei Patientenbesuchen muss eine FFP2-Maske getragen werden!
- Ansonsten sind medizinische Masken (OP-Maske oder FFP2-Maske) mit Betreten des Hospitals zu tragen.
- Begleitungen von Patienten zu Untersuchungen sind nur in Ausnahmen und nach Absprache möglich.
- Besuche oder Begleitungen sind untersagt, wenn Sie Symptome einer möglichen COVID-19-Infektion zeigen oder in den letzten 14 Tagen in einem Risikogebiet (laut [RKI-Liste](#)) waren.
- Die bekannten Hygieneregeln (AHAL) sind einzuhalten.
- Weitere Informationen zu den besonderen Regelungen im Hospital und zu COVID-19 finden Sie [hier](#).

Gesundheitszentrum / Veranstaltungen

Die Präventionskurse des [Gesundheitszentrums](#) starten nach den Sommerferien unter Beachtung der Corona-Regelungen. Einige Kurse finden bereits ab Juni wieder statt, Informationen dazu erhalten Sie telefonisch im Gesundheitszentrum. [Informationsveranstaltungen](#) und [Ärztefortbildungen](#) finden coronabedingt nur eingeschränkt oder online statt.

Telefonische Erreichbarkeit

Leider kann es beim derzeit erhöhtem Anfall von telefonischen Anfragen in den Ambulanzen oder Sekretariaten zu Problemen mit der telefonischen Erreichbarkeit kommen. Bitte haben Sie Verständnis, wenn Ihr Anruf einmal nicht sofort entgegengenommen werden kann.

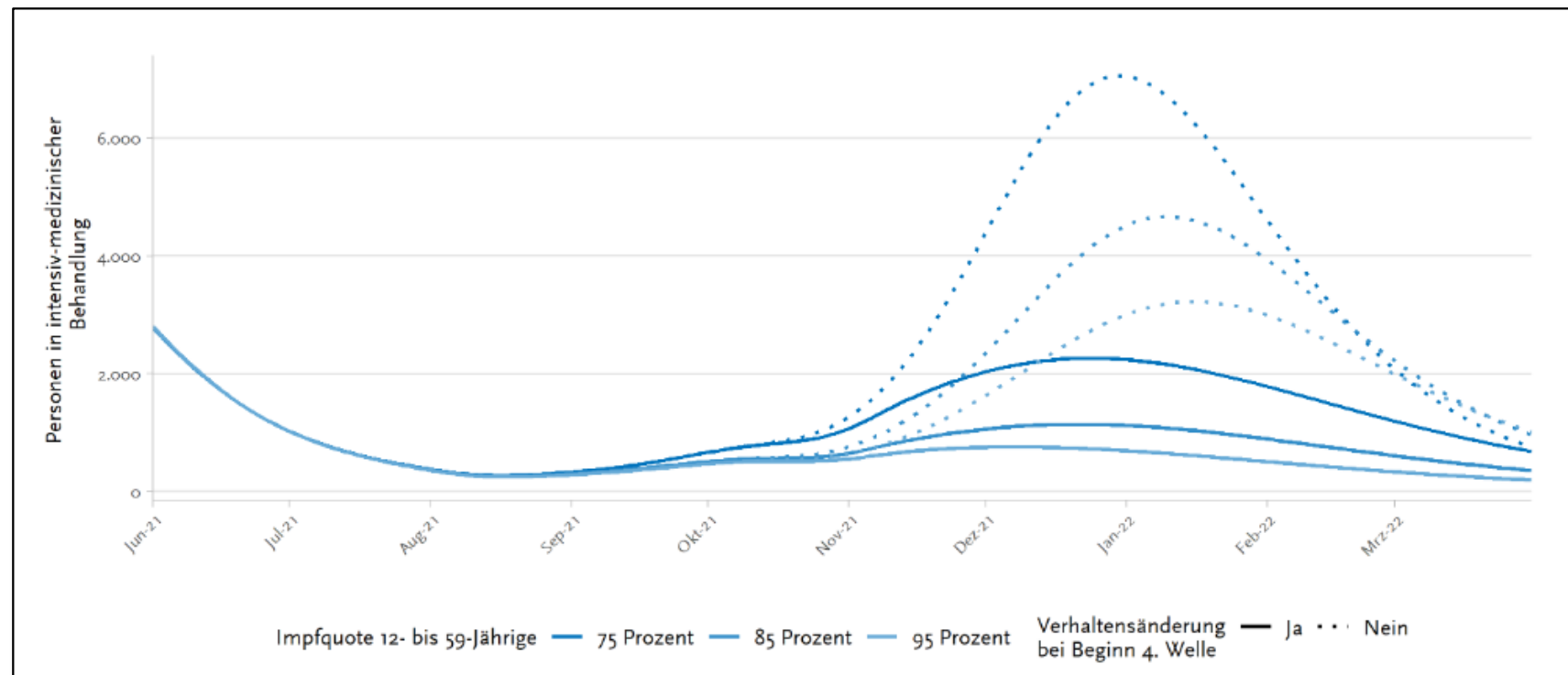
Vielen Dank für Ihr Verständnis!

Flexibles Planen und Handeln

Krankenhäuser müssen sich flexibel auf unterschiedliche Entwicklungen einstellen.



Mögliche Entwicklungen der Intensivbehandlungen in Abhängigkeit von der Impfquote



Quelle: https://www.rki.de/DE/Content/InfAZ/N/Neuartiges_Coronavirus/Downloads/Vorbereitung-Herbst-Winter.pdf?__blob=publicationFile

Flexibles Planen und Handeln

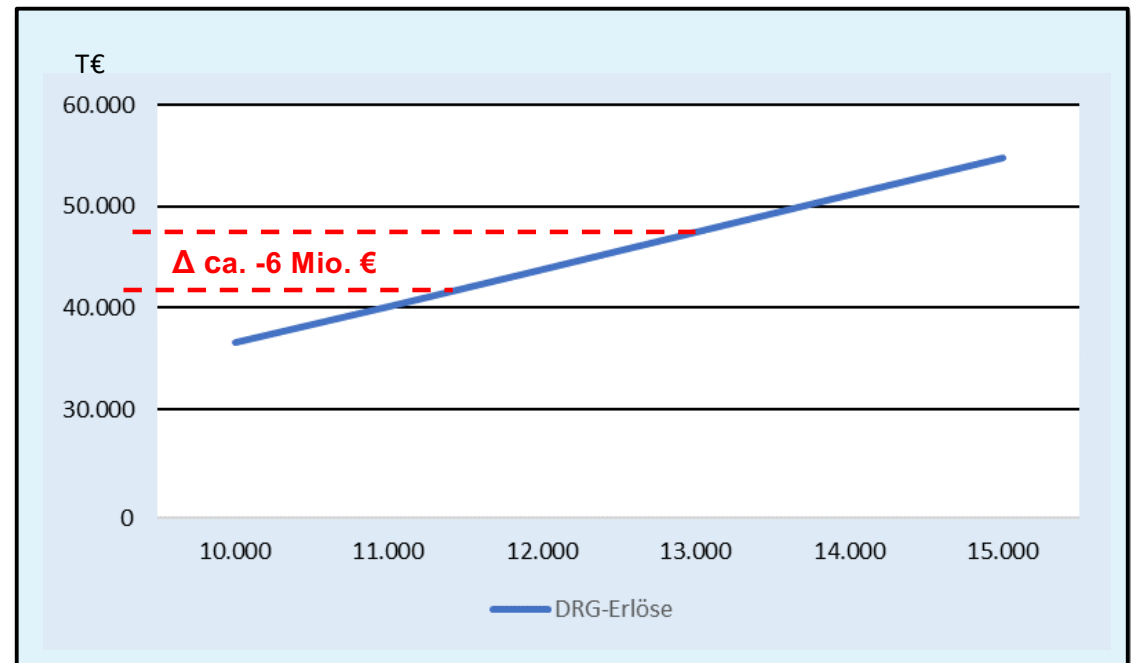
Krankenhäuser müssen sich flexibel auf unterschiedliche Entwicklungen einstellen.



Erwartungen zur zukünftigen Leistungsentwicklung:

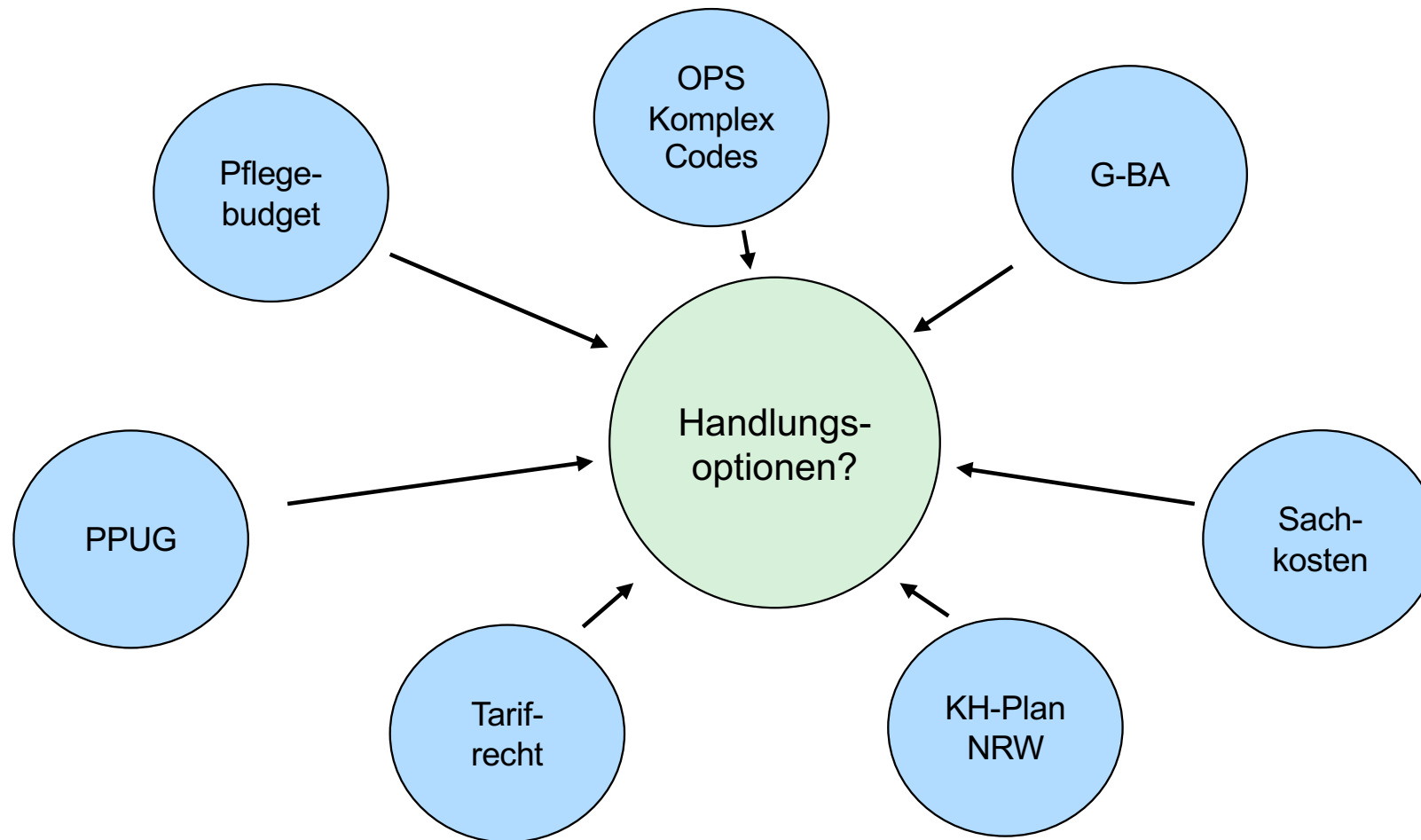
- Szenario I: Patienten werden dauerhaft weniger sein
- Szenario II: Alles kehrt zurück zum Alten
- Szenario III: Ein Teil der Versorgungsformen werden sich ändern

Beispiel Szenario I: 13% weniger DRG-Leistungen als vor Corona



Flexibles Planen und Handeln

Durch zunehmende Strukturvorgaben nimmt der Handlungsspielraum ab.



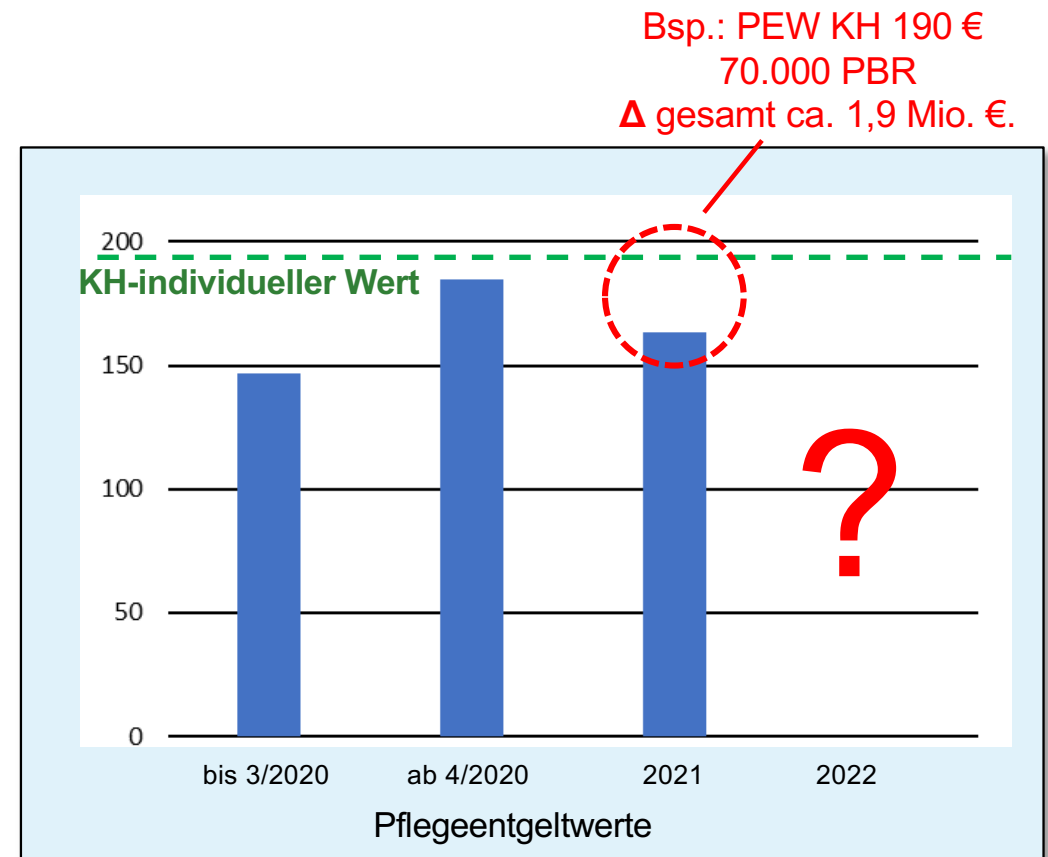
Flexibles Planen und Handeln

Krankenhäuser müssen sich flexibel auf unterschiedliche Entwicklungen einstellen.



Eine verlässliche **Liquiditätsplanung** ist unerlässlich, aber nur schwer möglich, da u.a. abhängig von:

- Leistungsentwicklung
- Höhe des Pflegeentgeltwerts
- Zeitpunkt der Budgetverhandlungen
- Zeitpunkt der Beendigung der verkürzten Zahlungsfrist



Bewältigung des wachsenden wirtschaftlichen Drucks



Die wirtschaftliche Lage vieler Krankenhäuser war schon vor der Corona-Pandemie angespannt.

RWI Krankenhaus Rating Report 2021

- Die wirtschaftliche Lage deutscher Krankenhäuser hat sich im Jahr 2019 erneut verschlechtert. **13 Prozent** der Krankenhäuser befanden sich im „**roten Bereich**“ erhöhter Insolvenzgefahr, 27 Prozent im „gelben“ und **60 Prozent** im „**grünen Bereich**“. Im Jahr zuvor lagen noch 63 Prozent im „grünen Bereich“. Die Ertragslage hat sich 2019 ebenfalls leicht verschlechtert: **33 Prozent** der Krankenhäuser schrieben auf Konzernebene einen **Jahresverlust**, 2018 waren es 31 Prozent. Im Jahr **2019** betrug das **durchschnittliche Jahresergebnis 0,8 Prozent der Erlöse**, im Jahr 2016 waren es noch 2,2 Prozent.

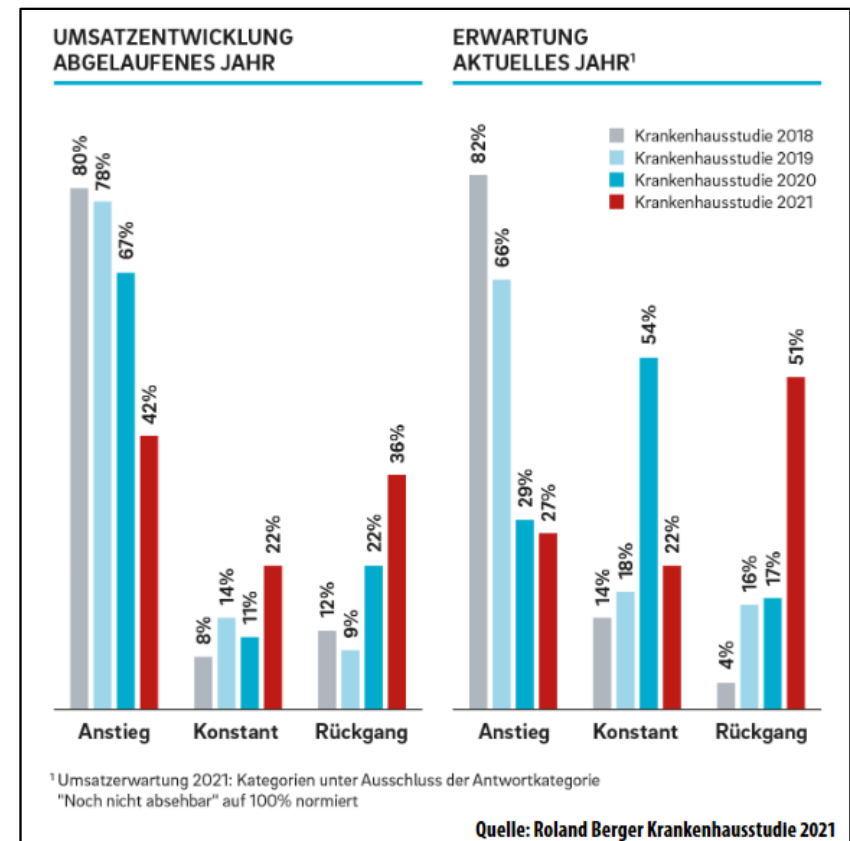
Quelle: <https://www.rwi-essen.de/presse/mitteilung/442/>

Bewältigung des wachsenden wirtschaftlichen Drucks



Der wirtschaftliche Druck wächst.

- Kosten-/Erlösschere weitet sich
- Durch Rückgang der Wirtschaftsleistung nur schwache Steigerung des LBFW
- Gehälter steigen stärker als LBFW
- Defizite der Krankenkassen; Auswirkungen auf MD-Prüfungen, Budgetverhandlungen etc.?
- Spielraum der Länder und Kommunen zur Investitionsförderung?



Organisatorische und finanzielle Resilienz entwickeln



Krankenhäuser benötigen Sicherheitsressourcen und Spielräume, um in Krisen kurzfristig besser reagieren zu können.

Krankenhäuser

- Leistungsportfolio kritisch prüfen und anpassen
- Rolle im Versorgungsnetzwerk gestalten
- Anpassung der baulichen Infrastruktur
- Lagerhaltung und Logistik
- Mitarbeiterqualifikation/ -flexibilität
- Ausbau der Digitalisierung



Politik/ Kostenträger

- Nachvollziehbare und verlässliche Planungsprämissen notwendig
- Auskömmliche Investitionsfinanzierung notwendig
- Finanzierung der Betriebskosten muss Möglichkeiten bieten, Sicherheitspuffer zu etablieren

Personalmanagement

... wie vor der Pandemie auch in Zukunft der entscheidende Faktor!



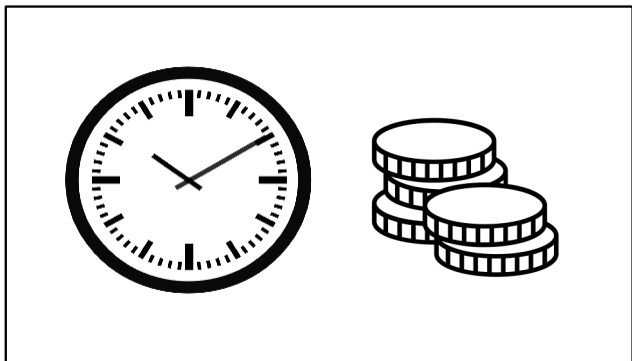
Mitarbeiterbindung und -gewinnung



Qualifikation / Fort- / Weiterbildung



Mitartermotivation



Arbeitsbedingungen



Information und Kommunikation





**Vielen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!**