

**R. Belling:**

## **MANAGEMENT PSYCHIATRISCHER KLINIKEN**

### **Leistungsorientierte Vergütung und strategische Klinikführung**

Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart 2013 164 S., € 39,90

ISBN 978-3-17-021998-4

Wenn man in der Allgemeinheit fragt, was man sich unter einer psychiatrischen Klinik vorzustellen habe, so sind die groben Ausdrucksformen deutlich zurückgegangen. Sie würden nach dem derzeitigen Kenntnis- und Beurteilungsstand ohnehin nur auf den „Ungebildeten“ zurückfallen und nicht (mehr) so oft die Patienten stigmatisieren. Aber konkrete Antworten mit halbwegs fundiertem Hintergrund wären auch selten, eher so genannte „Verlegenheits-Umschreibungen“. Aber auch das dürfte sich ändern, denn die demographische Entwicklung tut das Ihre, sprich, schlicht und einfach: Seelische Störungen nehmen zu. Das bewegt sich von der epidemiologisch halbwegs gesicherten Erkenntnis um jeden 4. Bundesbürger bis zu 40% und mehr, was das Erkrankungs-Risiko über die gesamte Lebenszeit anbelangt.

Das heißt aber auch: Selbst wenn man die unteren Daten-Grenzen zugrunde legt, die Psychiatrie von heute muss sich auf große Aufgaben einstellen, von der Vorbeugung über die ambulante und stationäre Behandlung bis zur Rehabilitation. Und das auch noch für die verschiedenen Altersgruppen, was bei der Gerontopsychiatrie noch am ehesten einleuchtet (Stichwort: Demenz), aber auch Kinder- und Jugendpsychiatrie betrifft (z. B. Stichwort: ADHS usw.).

Was bedeutet das für Psychiatrie, Psychosomatik, Psychotherapie im stationären Bereich, d. h. für psychiatrische Kliniken? Das heißt, dass sich so manches in einer Form entwickelt hat, die erst einmal Verwirrung stiftet, jedenfalls was den Krankenhausbereich anbelangt. So haben zwar seelische Störungen zugenommen (was übrigens von manchen Experten auch bestritten wird, man diskutiert eher eine erfreuliche Ent-Stigmatisierung, die bei weitgehend gleich bleibender Zahl nur mehr Betroffene ausweist, die jetzt endlich professionelle Hilfe suchen), das heißt aber auch, dass die stationäre Krankenhausversorgung im Bereich der Erwachsenen-Psychiatrie in den vergangenen zwei Jahrzehnten deutlich zurückgegangen ist. Dies übrigens im Gegensatz zu allen anderen Diagnosen wie Atmungs-, Muskel- und Ske-

lettsystem, Verletzungen/Vergiftungen, Verdauungssystem, Tumoren und vor allem Herz-Kreislauf. Dort gibt es überall z. T. erhebliche Zuwächse um bis zu 30%.

In der Psychiatrie hat sich aber etwas anderes entwickelt, nämlich die Verweildauer in den entsprechenden Fachabteilungen. Sie ist in den letzten rund 20 Jahren von etwa 65 auf 23 Tage gesunken. Dies führte dann auch zu einem Bettenabbau in der gleichen Zeit von 84 000 auf knapp 54 000. Da aber seelische Störungen, zumindest der Behandlungs-Bedarf nicht abgenommen haben, hat sich die Fallzahl im gleichen Zeitraum fast verdoppelt (407 zu 796 000).

Derzeit gibt es keine Anzeichen für eine Trend-Umkehr. Die Nachfrage wird also bleiben. Die Gründe sind bekannt: eine zunehmende Sensibilisierung der Bevölkerung für psychische Erkrankungen, eine erfreulich wachsende Ent-Stigmatisierung was seelische Störungen und ihre Folgen anbelangt, ein verbessertes ambulantes Angebot und - psychosozial ursächlich - steigende Belastungsaspekte in der Arbeitswelt und die Auflösung familiärer und sozialer Strukturen, was die früher auffangende Funktion zwischenmenschlichen Zusammenhalts immer mehr schwächt.

Und schließlich - um bei Struktur und Handlungsbedarf zu bleiben - gibt es noch die zwei weiteren angedeuteten Aspekte, die vor allem im deutschsprachigen Bereich eine Rolle spielen:

- Zum einen die Psychosomatische Medizin mit einer dann doch beeindruckenden Zahl gestiegener Patienten-Behandlungen (zwischen 2004 und 2009 von 34 000 auf 55 000) und damit zu einer Betten-Steigerung von 4 400 auf 6 500, also rund 50%.
- Zum anderen die Kapazitäts-Entwicklung in der Kinder- und Jugendpsychiatrie (also bis einschließlich 14. Lebensjahr). Hier ist zwar die Zahl der Kinder und Jugendlichen gesunken, doch nicht der Bedarf an professioneller Behandlung. Sie stieg zwischen 2004 und 2009 von knapp 37 000 auf über 43 000, also um fast 50%. Auch hier werden die Ursachen von den Experten deutlich herausgestellt: Steigende ambulante Versorgungsangebote, verbesserte Diagnostik und Therapie im ambulanten und stationären Bereich, Abbau von Schwellen-Ängsten und Stigmatisierungs-Gefahr, bessere Informationen in der Allgemeinheit, aber eben auch eine Zunahme

entsprechender Erkrankungs-Raten und die bekannte Abnahme familiärer und sonstiger sozialer Auffang-Systeme.

Da die Nachfrage nach psychiatrischer Leistung sowohl bei Erwachsenen als auch Kindern und Jugendlichen so zugenommen hat, hat sich auch ein eigener Markt an Wettbewerbern entwickelt. Mit dem Ziel einer gemeinde-näheren Versorgung wuchs auch die Zahl von Fachabteilungen an Allgemeinkrankenhäusern. Sie sind in den vergangenen 20 Jahren von 169 auf 416 gestiegen.

Dies zur Basis und Frage: Welche Anforderungen ergeben sich dadurch für das Management psychiatrischer Kliniken? Denn hier hat sich ein nachhaltiger Wandel eingestellt: Der gesetzliche Rahmen hat sich durch das Psychiatrie-Entgeltgesetz verändert und die Konturen der neuen, leistungsorientierten Entgelte (PEPP) sind erkennbar und langsam spürbar. Dadurch werden auch historisch gewachsene Strukturen in Frage gestellt, was die Anforderungen an die Verantwortungsträger noch erhöht.

Hier bietet das Fachbuch *Management Psychiatrischer Kliniken* des Dipl. Volkswirts und Geschäftsführers einer entsprechenden Institution: Reinhard Belling, hilfreiche Informationen und konkrete Anhaltspunkte, vor allem was Organisation, Strategie und Steuerung anbelangt. Und nicht zu vergessen: die Kunden-Perspektive, sprich Vernetzungs- und Wachstums-Strategien, Markenbildung, Krisen-Kommunikation u. a. Das schließt dann auch eine Prozess-Optimierung im Stationsalltag und die gerne vernachlässigten Aufgaben zur Personal-Führung mit ein. Denn hier gibt es eine Reihe von Vorurteilen, Irrtümern und Fallstricken, vor allem reichlich Unkenntnis und damit riskante Hilflosigkeit. Dies besonders in Bezug auf einen Wandel, der in der Allgemeinheit noch gar nicht richtig wahrgenommen wird. Stichworte: Generation Y, konkret: Wie stellen sich die jetzt beginnenden Arbeitnehmer aller Stufen ihre berufliche Zukunft vor, vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie? Das war früher kein Thema, wird aber jetzt immer häufiger zu einem Organisations-Problem. Und damit zur ungeliebten, aber auch unersetzlichen Aufgabe der Führungskräfte. Die Arbeitswelt verändert sich, da gibt es nichts zu diskutieren. Wie aber soll man die drohenden Mehrkosten, z. B. durch familien-freundliche Angebote in Grenzen halten?

Die alles und vieles mehr findet sich in dem Buch von R. Belling zum *Management Psychiatrischer Kliniken*, vor allem was leistungs-orientierte Vergütung und strategische Klinikführung anbelangt. Ein mühseliges Geschäft, sowohl für die Klinik-Verwaltung, als auch für die ärztlichen Leitungskräfte. Aber wohl nicht zu umgehen, will man nicht nur die Kliniken konkurrenz- und leistungsfähig erhalten, sondern auch die große Aufgabe bewältigen, die seelische Störungen in Zukunft weiterhin aufwerfen werden (VF).