

Mitbestimmung auf allen Ebenen

Key Facts

- Die obersten Entscheidungsgremien der Kliniken der gesetzlichen Unfallversicherung sind paritätisch mit Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitgebenden und Versicherten besetzt
- Mit den UVT Servicezentren wurden Anlaufstellen geschaffen, um auf operativer Ebene einen direkten Austausch zu ermöglichen
- Die Vertreterinnen und Vertreter der Selbstverwaltung unterstützen die BG Kliniken in der Entwicklung zeitgemäßer Krankenhausstrukturen

Autor und Autorin

- ➔ Reinhard Nieper
- ➔ Annemarie Ulbrich

Die Unfallversicherungsträger (UVT) und die von ihnen eingesetzten Vertreterinnen und Vertreter der Selbstverwaltung unterstützen die BG Kliniken dabei, den Versicherten eine gute medizinische Versorgung und Rehabilitation anzubieten, und begleiten die Kliniken bei aktuellen Herausforderungen.

Das Selbstverwaltungsprinzip ist nicht nur eine wichtige Grundlage der gesetzlichen Unfallversicherung und ihrer Träger, sondern auch ein wichtiges Merkmal der Kliniken der gesetzlichen Unfallversicherung (BG Kliniken). Als medizinische Leistungserbringer der gesetzlichen Unfallversicherung werden die BG Kliniken von der Selbstverwaltung geführt. Wie bei den Berufsgenossenschaften und Unfallkassen steuern Vertreterinnen und Vertreter der Arbeitgebenden und der Versicherten das Unternehmen gemeinsam. Dies spiegelt sich ebenfalls in den Strukturen der Ausschüsse wider: Die obersten Entscheidungsgremien des Unternehmens werden paritätisch mit Vertreterinnen und Vertretern der Arbeitgebenden und Versicherten besetzt. Beide Gruppen stellen dabei je zur Hälfte die Mitglieder der Gesellschafterversammlung, des Hauptausschusses und der weiteren Fachausschüsse.

Durch die starke Position der Selbstverwaltung haben die Vertreterinnen und Vertreter der Gremien einen großen Einfluss auf die operative und strategische Ausrichtung

der BG Kliniken. Insbesondere die dauerhafte Erfüllung des gesetzlichen Auftrags – die Behandlung und Rehabilitation von Menschen nach einem Arbeits- und Wegeunfall oder bei einer Berufskrankheit nach Sozialgesetzbuch (SGB) VII – liegt im Fokus der Selbstverwaltung.

Die Konzernbildung

Darum war die Entscheidung, die BG Kliniken im Jahr 2016 zu einem Konzern zusammenzuführen, ganz im Sinne dieses im Gesundheitswesen einzigartigen Auftrags: Geprägt von dem Wunsch, den Versicherten der gesetzlichen Unfallversicherung nach einem Arbeits- und Wegeunfall auch zukünftig die beste Behandlungsqualität zukommen zu lassen, wurde diese Fusion umgesetzt. Mit Konzerngründung haben die Gesellschafter der Unfallversicherungsträger 74,9 Prozent ihrer Beteiligungen an den Kliniken übertragen und eine übergreifende gemeinnützige Trägergesellschaft – die Holding der BG Kliniken – gegründet. 25,1 Prozent verblieben bei den damals beteiligten neun Berufsgenossenschaften und neun Unfallkassen. Damit konnten fortan

die gemeinsam in der Selbstverwaltung getroffenen Beschlüsse einheitlich umgesetzt werden. Der Zusammenschluss der BG Kliniken zu einer der größten Klinikgruppen Deutschlands war nicht nur ein auf allen Ebenen komplexes Projekt – es wäre vor allem ohne den Rückhalt der Selbstverwaltung nicht möglich gewesen.

Die Geschichte der BG Kliniken hat jedoch mit der Fusion nicht ihren Abschluss gefunden, sondern vielmehr war sie erst der Startpunkt auf dem Weg zu einem zukunftsfähigen Krankenhauskonzern. Ein enormes Entwicklungspotenzial zu heben und die einzelnen Standorte zu einem Unternehmen mit einer gemeinsamen Identität zusammenzuführen – dieser Herausforderung stellten sich die Mitglieder der Selbstverwaltung in den auf die Fusion folgenden Jahren. Trotz Zusammenführung der einzelnen Kliniken in einem Konzern waren viele Strukturen und Prozesse zunächst noch heterogen. Dies betraf beispielsweise betriebswirtschaftliche Daten, die vereinheitlicht und damit vergleichbar gemacht werden mussten. Erste Synergieeffekte konnten schnell gehoben



Mit den UVT Servicezentren wurden Anlaufstellen an jedem Standort geschaffen, um auf operativer Ebene einen direkten Austausch zu ermöglichen.“

werden, unter anderem im Einkauf durch verschiedene Mengen- und Skaleneffekte. Eine rein wirtschaftliche Begründung des Zusammenschlusses würde jedoch zu kurz greifen: Im Fokus der Träger standen in den Jahren nach der Fusion die Steigerung der Versorgungsqualität und die Positionierung der BG Kliniken als wichtiger Bestandteil der gesetzlichen Unfallversicherung. Indem alle Kliniken koordiniert agierten, konnten sie allein aufgrund ihrer gemeinsamen Größe sichtbar werden und ihre Rolle im deutschen Gesundheitssystem besser gemeinsam vertreten.

In den Jahren seit 2016 wurde gemeinsam mit den Vertreterinnen und Vertretern der Selbstverwaltung eine systematische Steuerung mit leistungsfähigen Strukturen aufgebaut und die Vernetzung untereinander vorangetrieben. In nahezu allen Unternehmensbereichen ist in diesen Jahren viel geschehen. So wurde beispielsweise eine zentrale Rechtsabteilung für die professionelle juristische Betreuung aus einer Hand geschaffen, eine konzernweite Innenrevision aufgebaut und unter dem Stichwort „OneIT“ wurden die Kolleginnen und Kollegen der IT und die Digitalisierungsexpertinnen und -experten der BG Kliniken konzernweit enger miteinander verbunden. Die Reportingsysteme im Bereich Control-

ling wurden ebenso vereinheitlicht wie der Markenauftritt der Unternehmenskommunikation und das Einkaufs- und Lieferantenmanagement und vieles mehr. Zudem verfügen der essenzielle Medizin- sowie der Forschungsbereich über eine medizinstrategische Ausrichtung sowie verschiedenste etablierte Austauschformate wie die konzernweit agierenden medizinischen Arbeitsgruppen. Durch diese Grundlagenarbeit konnten die richtigen Rahmenbedingungen geschaffen werden, um die Qualität und die Innovationskraft über alle Einrichtungen hinweg kontinuierlich zu steigern.

Ein besonderer Erfolgsfaktor war dabei die weitere Vernetzung der Kliniken untereinander, mit anderen Akteuren der gesetzlichen Unfallversicherung und strategischen Partnern. Seit der Konzerngründung hat der Wissenstransfer nie an Bedeutung verloren – er bleibt ein Faktor, der auch der Selbstverwaltung besonders wichtig ist. Die Verbindung zu den Trägern, also den Berufsgenossenschaften und Unfallkassen, wurde stetig vertieft. Dies betrifft beispielsweise den Austausch zwischen Kliniken und Reha-Management. Mit den UVT Servicezentren wurden Anlaufstellen an jedem Standort geschaffen, um auf operativer Ebene einen direkten Austausch zu

ermöglichen. Dies ist nur ein Beispiel für die enge Verknüpfung, die im System der gesetzlichen Unfallversicherung besteht.

Mit der im Jahr 2023 durchgeführten Sozialwahl wird sich die Besetzung der Gremien der BG Kliniken erneut wandeln. Die Mitglieder der neuen Selbstverwaltung übernehmen den Staffelposten von den bisherigen Vertreterinnen und Vertretern, die das Amt mit großem Engagement ausgefüllt haben. Dank der etablierten Strukturen und geplanter Übergaben bleibt jedoch die Kontinuität in der Bearbeitung von für die BG Kliniken relevanten Fragestellungen stets gesichert – diese Verlässlichkeit in der Kooperation mit den Unfallversicherungsträgern ist eines der Erfolgsrezepte für die Weiterentwicklung des Unternehmens.

Zukünftige Herausforderungen meistern

Komplexe Themen werden die Arbeit der Gremienvertreterinnen und -vertreter in den kommenden Jahren prägen.

So bringt beispielsweise die Digitalisierung einschneidende Veränderungen in Prozessen und Strukturen mit sich. Zwar bewegen die BG Kliniken sich im bundesweiten Vergleich auf Augenhöhe mit Maximalver-



Mit einer umfassenden Digitalisierungsstrategie stellen sich die BG Kliniken in diesem hochrelevanten Gebiet zukunftsfähig auf.“

sorgen und Universitätskliniken, dennoch sind sowohl bei der Patientenversorgung als auch in den patientenfernen Bereichen wie der Verwaltung noch verschiedene Digitalisierungsprojekte in Planung. Mit einer umfassenden Digitalisierungsstrategie stellen sich die BG Kliniken in diesem hochrelevanten Gebiet zukunftsfähig auf – mit Unterstützung der Selbstverwaltung, die Entscheidungen und Projektfinanzierung mittragen.

Gleichzeitig sind sie, ebenso wie andere Klinikunternehmen, von weiteren gesellschaftlichen Herausforderungen betroffen. Dies betrifft unter anderem den zunehmenden Fachkräftemangel bei einer gleichzeitig alternden Gesellschaft. Ein wichtiger Erfolgsfaktor wird dabei sein, den Bedarf an gut ausgebildetem Fachpersonal dauerhaft zu decken. Ferner müssen sich alle Beteiligten innerhalb der gesetzlichen Unfallversicherung mit einer sich wandelnden Arbeitswelt auseinandersetzen: Der technische Fortschritt lässt neue Berufsbilder entstehen, bestimmte Tätigkeiten nehmen zeitgleich weiter an Bedeutung ab. Krankheitsbilder und Verletzungsmuster ändern sich und fordern Anpassungen der Präventions- sowie der Behandlungs- und Rehabilitationsmaßnahmen. Gemeinsam mit den Unfallversicherungsträgern müs-

sen die BG Kliniken sich diesen Anforderungen stellen.

Die Träger und die von ihnen eingesetzten Vertreterinnen und Vertreter der Selbstverwaltung unterstützen die BG Kliniken nicht nur dabei, innovative Spitzenmedizin und Rehabilitation anzubieten, sondern zudem in der Entwicklung zeitgemäßer Krankenhausstrukturen. Auch hier hat die Selbstverwaltung richtungweisende Entscheidungen getroffen. Mit dem standortbezogenen integrativen Versorgungsmodell haben die BG Kliniken ein Strategiemodell erarbeitet, das der zunehmenden Spezialisierung der Medizin und dem Bedarf an strategischen Kooperationen Rechnung trägt. Maßgeblich ist dabei die Fokussierung der BG Kliniken auf die eigenen Kernkompetenzen. Darüber hinaus erweitern sie ihr Netzwerk um kompetente Partner, die es möglich machen, eine vollumfängliche medizinische Versorgung zu gewährleisten. Mit der Krankenhausstrukturreform der aktuellen Bundesregierung sind zudem strukturelle Anpassungen zu erwarten, mit denen sich die Selbstverwaltung ebenfalls vertieft auseinandersetzt. Die Berücksichtigung der Kliniken der gesetzlichen Unfallversicherung als Krankenhäuser mit besonderem Versorgungsauftrag ist für das Unternehmen und

natürlich ebenso für die Träger von besonderer Bedeutung.

Insgesamt ist der Austausch mit der Selbstverwaltung für die BG Kliniken stets ein wertvoller Gradmesser für den Umgang mit aktuellen Debatten innerhalb der gesetzlichen Unfallversicherung und im gesamten Gesundheitswesen. Er hilft dabei, den Bedarfen der Träger gerecht zu werden. Gleichzeitig profitiert das Unternehmen von der Offenheit der Selbstverwaltung, sich mit einer Vielzahl von Themen intensiv zu befassen, Entwicklungen kritisch zu hinterfragen und sich immer wieder mit strategischen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Die Selbstverwaltung ist damit wichtiger Wegbegleiter und ein maßgeblicher Treiber für die erfolgreiche Entwicklung des Klinik Konzerns in den vergangenen Jahren. ↔