

# Krankenhausmanagement

## Zukünftige Struktur und Organisation der Krankenhausleitung

Herausgegeben von  
Prof. Dr. Siegfried Eichhorn  
Prof. Dr. Barbara Schmidt-Rettig

# Inhaltsverzeichnis

## **Notwendigkeit und Empfehlungen für einen Paradigmenwechsel der Leitungsorganisation des Krankenhauses** 1

**Prof. Dr. Siegfried Eichhorn**  
**Prof. Dr. Barbara Schmidt-Rettig**

<b>1. Ziele und Schwerpunkte einer Neuordnung von Struktur und Organisation der Krankenhausleitung</b> . . . . .	
Ergebnisse der Diskussionen des 23. Kolloquiums Gesundheitsökonomie der Robert Bosch Stiftung	
<b>2. Empfehlungen zu innovativen Leitungsstrukturen</b> . . . . .	<b>7</b>
2.1 Theoretische und praktische Grundlegungen. . . . .	<b>7</b>
2.1.1 Prolog: Voraussetzungen und Bedingungen für einen Wandel von Struktur und Organisation der Krankenhausleitung . . . . .	<b>7</b>
2.1.2 Zukunft des Krankenhauses in veränderten, zunehmend vernetzten Strukturen . . . . .	9
2.1.3 Managementaufgaben in veränderten Wettbewerbsstrukturen. . . . .	18
2.1.4 Strategische, operative und dispositive Managementaufgaben. . . . .	22
2.1.5 Allgemeine Bestimmungen für die Leitungsorganisation des Krankenhauses. . . . .	23
2.1.6 Einfluss der Rechtsform auf die Leitungsorganisation des Krankenhauses. . . . .	24
2.1.7 Abgrenzung der Managementaufgaben zwischen Krankenträger und Krankenhausleitung . . . . .	24
2.1.8 Direktorial- und Kollegialprinzip bei pluraler Leitungsstruktur, insbesondere Vorstandsstruktur. . . . .	26
2.1.9 Ziele und Konzepte des ergebnisorientierten Leistungszentrums . . . . .	27
2.2 Thesen zur Neuordnung der Leitungsstrukturen. . . . .	31
These 1: Hintergrund und Historie. . . . .	31
^ These 2: Zukünftige Krankenhausstrukturen. . . . .	31
*• These 3: Managementebenen . . . . .	32
These 4: Strategische, operative und dispositive Managementaufgaben. . . . .	33
These 5: Managementaufgaben und -kompetenzen des Krankenträgers. . . . .	33
These 6: Managementaufgaben und -kompetenzen der Krankenhausleitung . . . . .	34
These 7: Modelle der Krankenhausleitungsstruktur. . . . .	35
These 8: Direktorial- und Kollegialprinzip bei pluraler Leitungsstruktur, insbesondere Vorstandsstruktur. . . . .	37
These 9: Krankenhausdirektorium. . . . .	38
These 10: Struktur der berufsgruppenbezogenen Leitung (Direktorium). . . . .	38

These 11: Aufgaben und Kompetenzen des Vorstandsmitgliedes für den Bereich Klinische Produktion/ Dienstleistung von denen anderer Vorstandsmitglieder. . . . .	40	X 2.1 Paradigmenwechsel im Krankenhausmanagements. . . . .	56
These 12: Fachabteilungsleitung. . .	41	2.1.1 Zur Notwendigkeit eines integrativen Strategie- und Strukturwandels	56
These 13: Ergebnisorientierte Leistungszentren. . . . .	43	2.1.2 Entwicklungsphasen eines strategisch ausgerichteten Krankenhausmanagements. . . . .	57
These 14: Managementqualifikation der Mitglieder der Krankenhausleitungorgane. . . . .	44	2.2 Voraussetzungen und Perspektiven eines Strukturwandels. . . . .	59
These 15: Managementausbildung der Mitglieder der Krankenhausleitungorgane. . . . .	45	2.2.1 Charakteristika von Krankenhäusern als Expertenorganisationen . . . . .	59
<b>II Analysen und Lösungsansätze zur Struktur und Organisation der Krankenhausleitung...</b>	<b>47</b>	2.2.2 Ausgangssituation für einen Strukturwandel. . . . .	61
<b>1. Zukunft der Krankenhäuser in veränderten Strukturen</b>		2.2.3 Perspektiven für Organisation und Führung von Krankenhäusern... .	62
Gegenwärtige Situation, zukünftige Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen des Krankenhausmanagements. . . . .	49	<b>3. Struktur und Organisation der Leitung des Krankenhausverbundes und der einzelnen Krankenhäuser sowie Abgrenzung der Managementaufgaben zwischen Krankenträger und Krankenhausleitung . . .</b>	<b>63</b>
<b>Prof. Dr. Siegfried Eichhorn</b>		<b>Heinz Lohmann</b>	
1.1 Gegenwärtige Situation des Krankenhausmanagements. . . . .	49	3.1 Paradigmenwechsel. . . . .	63
1.2 Mängel in der Betriebsstruktur und im Management. . . . .	52	3.2 Unternehmensstrategie. . . . .	64
1.3 Bisherige Reaktionen der Krankenhäuser auf die veränderten Rahmenbedingungen. . . . .	53	3.3 Führungsstruktur. . . . .	64
1.4 Zu erwartende Entwicklungstendenzen der Gesundheits- und Krankenhausgesetzgebung sowie deren Folgen für das Krankenhaus. . . . .	54	3.4 Führungsqualifikation. . . . .	66
1.5 Abschls. . . . .	55	<b>4. Struktur und Organisation der Leitung eines dezentralen Krankenhausverbundes sowie Managementqualifikation der Krankenträgerorgane und der Krankenhausleitung. . . . .</b>	<b>68</b>
<b>2. Zukunft der Krankenhäuser in veränderten Strukturen</b>		<b>Friedrich von Kries</b>	
Paradigmenwechsel des Krankenhausmanagements und Perspektiven eines Strukturwandels. . . . .	56	4.1 Einleitung. . . . .	68
<b>Prof. Dr. Barbara Schmidt-Rettig</b>		4.2 Rechtsform und Struktur des Krankenhausverbundes. . . . .	68
		4.3 Abgrenzung der Managementaufgaben zwischen Krankenträger und Krankenhausleitung . . . . .	70
		4.4 Struktur, Aufgaben und Kompetenz der Krankenhausleitung . . . . .	72
		4.5 Leitungsstruktur der mittleren Führungsebene (Fachabteilungen) . . . . .	73

4.6	Aufgabenabgrenzung zwischen Medizin und Pflege (Fachabteilungsebene) . . . . .	75	6.5	Berufsgruppenbezogene Leitungs- strukturen. . . . .	99
4.7	Erforderliche Managementqualifi- kationen für Führungskräfte des kaufmännischen Bereiches sowie des ärztlichen und pflegerischen Bereiches. . . . .	76	6.6	Funktionale Leitungsstrukturen (Vorstandsmodell). . . . .	100
4.8	Gestaltung von Chefarztverträgen .	78	6.7	Zusammenfassende Thesen zl Leistungsstruktur. . . . .	100
4.9	Schlussbemerkung. . . . .	78			
<b>5.</b>	<b>Auf dem Weg zu modernen Leistungsstrukturen - Die Reform der Universitätsmedizin. . . . .</b>	<b>79</b>	<b>7.</b>	<b>Arzt im Krankenhausmanagement - sowie Direktoriale versus kollegiale Abteilungsleitung . . . .</b>	<b>104</b>
	<b>Rüdiger Strehl</b>			<b>Dr. Thomas Kersting</b>	
5.1	Ausgangspunkt . . . . .	79	7.1	Ausgangssituation. . . . .	104
5.2	Bezugsrahmen. . . . .	80	7.2	Entwicklung der Krankenhaus- landschaft . . . . .	105
5.3	Lösungsalternativen: Integrations- oder Trennungsmo- . . . . .	82	7.3	Probleme kollegialer Führung . .	108
5.4	BW als Beispiel für das Trennungs- modell. . . . .	83	7.4	Anforderungen an Ärzte im Management . . . . .	109
5.4.1	Universitätsklinik. . . . .	83	7.4.1	Managementanforderungen auf Trägerebene. . . . .	110
5.4.2	Fakultät . . . . .	85	7.4.2	Managementanforderungen auf Krankenhausebene. . . . .	111
5.4.3	Strukturierung des Zusammen- wirkens. . . . .	85	7.4.3	Managementanforderungen auf Abteilungsebene. . . . .	112
5.5	Niedersachsen als Beispiel für das Integrationsmodell. . . . .	86	7.5	Qualifizierungsmöglichkeiten für Ärzte im Management . . . . .	113
5.6	Praktische Zwischenbilanz. . . . .	88	7.6	Hypothesen . . . . .	113
5.7	Weitere instrumentelle und organisatorische Dimensionen der Leistungsstruktur. . . . .	90	<b>8.</b>	<b>Der Pflegedienst im Rahmen der Leistungsstruktur des Kranken- hauses sowie Direktoriale versus kollegiale Abteilungsleitung - Münchener Modell. . . . .</b>	<b>115</b>
<b>6.</b>	<b>Singuläre versus plurale Leitungs- struktur sowie funktionale versus berufsgruppenspezifische Leitungs- struktur. . . . .</b>	<b>91</b>		<b>Tuula Lindemeyer</b>	
	<b>Holger Strehlau-Schwoll</b>		8.1	Einleitung . . . . .	115
6.1	Einordnung und Abgrenzung der Aufgaben des Krankenhausträgers .	91	8.2	Zielsetzung der Landeshauptstadt München bei der Rechtsform- änderung. . . . .	115
6.2	Aufgaben des Krankenhaus- managements . . . . .	94	8.2.1	Aufgaben der Krankenhaus- leitung . . . . .	115
6.3	Aufgaben der Leitungen der Fachabteilungen . . . . .	96	8.2.2	Die kollegiale Abteilungsleitung .	116
6.4	Plurale versus singuläre Leitungs- strukturen. . . . .	97	8.2.3	Pflegerische und ärztliche Leitung einer Station. . . . .	117
			8.3	Erfahrungen bezüglich der kolle- gialen Leitung einer Abteilung . .	117

8.4	Organisationsverantwortung der Pflege und Anordnungsverant- wortung des Arztes. . . . .	118	10.1.2	Die Organisationsstruktur der MTG Malteser Trägergesellschaft gGmbH. . . . .	131
8.5	Prozessverantwortung der Pflege .	119	10.1.3	Die Leitungsorgane der MTG Malteser Trägergesellschaft gGmbH. . . . .	133
8.6	Thesen zur Bedeutung der Position des Pflegedienstes in der kollegialen Abteilungsleitung . . . . .	121	10.2	Führungsverantwortung — die Organe, ihre Management- aufgaben und Management- kompetenzen. . . . .	135
8.7	Zusammenfassung. . . . .	122	10.2.1	MTG Malteser Trägergesellschaft gGmbH. . . . .	135
9.	<b>^ Der Pflegedienst im Rahmen der Lei- tungsstruktur des Krankenhauses sowie Direktoriale versus kollegiale Abteilungsleitung - Nürnberger Modell. . . . .</b>	<b>123</b>	10.2.2	Betriebsgesellschaften. . . . .	137
	<b>Xaver Frauenknecht</b>		10.2.3	Die Einrichtungsebene. . . . .	137
9.1	Einleitung . . . . .	123	10.3	Ausblick. . . . .	140
9.1.1	Wandel der Umwelt eines Kranken- hauses. . . . .	123	11.	<b>Krankenhausträger und Kranken- hausleitung: Merkmale einer strategisch orientierten Führungsstruktur .</b>	<b>141</b>
9.1.2	Zielsetzung und Vorgehensweise .	123		<b>Volkmar Loewer</b>	
9.2	Aufgaben eines entscheidungsorien- tierten Abteilungsmanagements .	124	12.	<b>Geschäftsführung und Leitungsberei- che im Krankenhaus: Merkmale einer auf Eigen- verantwortung ausgerichtete- ten operativen Führungs- struktur. . . . .</b>	<b>146</b>
9.3	Die Hauptaufgaben von Medizin und Pflege. . . . .	125		<b>Ullrich Hipp</b>	
9.4	Gestaltung einer kollegialen Abtei- lungsleitung. . . . .	125	13.	<b>Bedeutung der Rechtsform des Krankenhauses sowie der Chefarzt- verträge für Struktur und Organi- sation der Krankenhausleitung Bedeutung der Chefarztverträge im Hinblick auf die Einbeziehung der Chefärzte in die Organisations-, Finanz- und Führungsverant- wortung ihrer Abteilung . . . . .</b>	<b>153</b>
9.4.1	Ziele. . . . .	125		<b>Dr. Thomas Bohle</b>	
9.4.2	Leitungsaufgaben, Fachaufgaben .	126	10.1	Die Organisationsstruktur der Deutschen Malteser gGmbH und der MTG Malteser Trägergesell- schaft gGmbH. . . . .	130
9.5	Schlußbetrachtung . . . . .	127	10.1.1	Die Organisationsstruktur der Deutschen Malteser gGmbH . .	131
10.	<b>Verantwortung, Kompetenz und Qualifikation des Trägers, der Leitung und der Chefärzte des Krankenhauses Anforderungen an die Management- qualifikationen der Krankenhausträ- gerorgane sowie der Mitglieder der Krankenhausleitung. . . . .</b>	<b>130</b>	13.1	Rechtsformen von Kranken- häusern. . . . .	154
	<b>Karl-Ferdinand von Thurn und Taxis</b>		13.1.1	Regie- und Eigenbetriebe . . .	154

13.1.2 Gesellschaft mit beschränkter Haftung und Aktiengesellschaft. 155

13.1.3 Verein und Stiftung . . . . . 156

13.2 Vergleich und Auswahl der Rechtsformen. . . . . 157

13.2.1 Regie- und Eigenbetrieb/ „GmbH und AG. . . . . 157

13.2.2 Verein und Stiftung/GmbH . . 158

13.3 Gesetzliche Regelungen zur Organisation der Krankenhausleitung . . . . . 159

13.3.1 Kirchliche Krankenhäuser . . . 159

13.3.2 Krankenhäuser der Stadtstaaten . 160

13.3.3 Kommunale, private und freigemeinnützige Krankenhäuser . 162

13.4 Gestaltungsspielräume für das Direktorium . . . . . 162

13.4.1 Beteiligung des Direktoriums in der Krankenhausleitung. . . . . 162

13.4.2 Beispiel Ärztlicher Direktor. . . 164

13.5 Chefarztvertrag und Verantwortungsbereiche. . . . . 165

13.5.1 Organisations- und Führungsverantwortung . . . . . 165

13.5.2 Finanzverantwortung . . . . . 166

13.5.3 Zielvereinbarungen und Profit-Center. . . . . 166

13.5.4 Berufsrechtliche und arbeitsrechtliche Grenzen. . . . . 167

13.6 Ergebnis. . . . . 168

13.6.1 Rechtsform des Krankenhauses und Organisation der Krankenhausleitung. . . . . 168

13.6.2 Chefarztvertrag und Organisations-, Finanz- und Führungsverantwortung . . . . . 169

1. Managementaufgaben und -Verantwortung des Krankenhausträgers, auch in Abgrenzung zur Krankenhausleitung — Aufgaben des Krankenhausträgers. . . . . 173

2. Managementqualifikation der Krankenhausträgerorgane . . 174

3. Aktuelle und zukünftige Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der Krankenhausleitung. . . . . 174

4. Zukünftige Strukturen der Krankenhausleitung. . . . . 177

5. Anforderungen an die Managementqualifikation der Mitglieder der Krankenhausleitung. . . . . 177

6. Aktuelle und zukünftige Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung der mittleren Führungsebene eines Krankenhauses (Fachabteilungen) — auch in Abgrenzung zur oberen Leitungsebene. . . . . 177

7. Anforderungen an zukünftige Strukturen der mittleren Führungsebene. . . . . 178

8. Anforderungen an die Managementqualifikation der mittleren Führungsebene. . . . . 178

9. Anforderungen an die Managementausbildung von Krankenhausträger, Unternehmensleitung und mittlerer Führungsebene. . . . . 178

III Analysen und Lösungsansätze zur Struktur und Organisation der Krankenhausleitung  
*Zusammengefasste Diskussion der Vorträge (Workshop-Ergebnisse).* . 171

Teilnehmer des Robert Bosch Kolloquiums. . . . . 180