

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	
1. Ziele und Schwerpunkte einer Neuordnung von Struktur und Organisation der Krankenhausleitung	1
Ergebnisse der Diskussionen des 23. Kolloquiums Gesundheitsökonomie der Robert Bosch Stiftung	
2. Empfehlungen zu innovativen Leitungsstrukturen	7
2.1 Theoretische und praktische Grundlegungen	7
2.1.1 Prolog: Voraussetzungen und Bedingungen für einen Wandel von Struktur und Organisation der Krankenhausleitung	7
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
II Analysen und Lösungsansätze zur Struktur und Organisation der Krankenhausleitung...	47	2.2.2 Ausgangssituation für einen Strukturwandel.	61
1. Zukunft der Krankenhäuser in veränderten Strukturen		2.2.3 Perspektiven für Organisation und Führung von Krankenhäusern... .	62
Gegenwärtige Situation, zukünftige Rahmenbedingungen und Entwicklungstendenzen des Krankenhausmanagements.	49	3. Struktur und Organisation der Leitung des Krankenhausverbundes und der einzelnen Krankenhäuser sowie Abgrenzung der Managementaufgaben zwischen Krankenträger und Krankenhausleitung . . .	63
Prof. Dr. Siegfried Eichhorn		Heinz Lohmann	
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	4. Struktur und Organisation der Leitung eines dezentralen Krankenhausverbundes sowie Managementqualifikation der Krankenträgerorgane und der Krankenhausleitung.	68
2. Zukunft der Krankenhäuser in veränderten Strukturen		Friedrich von Kries	
Paradigmenwechsel des Krankenhausmanagements und Perspektiven eines Strukturwandels.	56	4.1 Einleitung.	68
Prof. Dr. Barbara Schmidt-Rettig		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			
5.	Auf dem Weg zu modernen Leistungsstrukturen - Die Reform der Universitätsmedizin.	79	7.	Arzt im Krankenhausmanagement - sowie Direktoriale versus kollegiale Abteilungsleitung	104
	Rüdiger Strehl			Dr. Thomas Kersting	
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 Krankensebene.	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	8.	Der Pflegedienst im Rahmen der Leistungsstruktur des Kranken- hauses sowie Direktoriale versus kollegiale Abteilungsleitung - Münchener Modell.	115
6.	Singuläre versus plurale Leitungs- struktur sowie funktionale versus berufsgruppenspezifische Leitungs- struktur.	91		Tuula Lindemeyer	
	Holger Strehlau-Schwoll		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 Anordnungsverantwortung 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 Managementaufgaben und Managementkompetenzen.	135
8.7	Zusammenfassung.	122	10.2.1	MTG Malteser Trägergesellschaft gGmbH.	135
9.	^ Der Pflegedienst im Rahmen der Leitungsstruktur des Krankenhauses sowie Direktoriale versus kollegiale Abteilungsleitung - Nürnberger Modell.	123	10.2.2	Betriebsgesellschaften.	137
	Xaver Frauenknecht		10.2.3	Die Einrichtungsebene.	137
9.1	Einleitung	123	10.3	Ausblick.	140
9.1.1	Wandel der Umwelt eines Krankenhauses.	123	11.	Krankenhausträger und Krankenhausleitung: Merkmale einer strategisch orientierten Führungsstruktur .	141
9.1.2	Zielsetzung und Vorgehensweise .	123		Volkmar Loewer	
9.2	Aufgaben eines entscheidungsorientierten Abteilungsmanagements .	124	12.	Geschäftsführung und Leitungsbereiche im Krankenhaus: Merkmale einer auf Eigenverantwortung ausgerichteten operativen Führungsstruktur.	146
9.3	Die Hauptaufgaben von Medizin und Pflege.	125		Ullrich Hipp	
9.4	Gestaltung einer kollegialen Abteilungsleitung.	125	13.	Bedeutung der Rechtsform des Krankenhauses sowie der Chefarztverträge für Struktur und Organisation der Krankenhausleitung Bedeutung der Chefarztverträge im Hinblick auf die Einbeziehung der Chefärzte in die Organisations-, Finanz- und Führungsverantwortung ihrer Abteilung	153
9.4.1	Ziele.	125		Dr. Thomas Bohle	
9.4.2	Leitungsaufgaben, Fachaufgaben .	126	10.1	Die Organisationsstruktur der Deutschen Malteser gGmbH und der MTG Malteser Trägergesellschaft gGmbH.	130
9.5	Schlußbetrachtung	127	10.1.1	Die Organisationsstruktur der Deutschen Malteser gGmbH . .	131
10.	Verantwortung, Kompetenz und Qualifikation des Trägers, der Leitung und der Chefärzte des Krankenhauses Anforderungen an die Managementqualifikationen der Krankenhausträgerorgane sowie der Mitglieder der Krankenhausleitung.	130	10.1.1	Rechtsformen von Krankenhäusern.	154
	Karl-Ferdinand von Thurn und Taxis		10.1.1	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