

# Betriebswirtschaft und Management im Krankenhaus

Herausgegeben von  
Manfred Haubrock  
Sönke H. F. Peters t  
Walter Schär

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Grundlagen des Gesundheitswesens</b>	
	(M. Haubrock/S.Peters/W Schär) . . . . .	1
1.1	Interdependenzen zwischen Gesundheit und Ökonomie. . . . .	1
1.1.1	Ökonomische Grundlagen. . . . .	1
1.1.2	Gesundheitsbegriffe. . . . .	6
1.1.3	Gesundheit als ökonomisches Gut . . . . .	6
1.1.4	Angebots- und Nachfragesteuerung von Gesundheitsgütern. . . . .	9
1.1.4.1	Gesundheitsgüter als Angebots- und Nachfrageobjekte. . . . .	9
1.1.4.2	Steuerungsmöglichkeiten. . . . .	10
1.2	Grundlagen der sozialen Sicherung. . . . .	17
1.2.1	Prinzipien und Bausteine der sozialen Sicherung. . . . .	17
1.2.2	Finanzielle Absicherung von Behandlungsfällen. . . . .	23
1.2.2.1	Grundmodelle der finanziellen Absicherung. . . . .	23
1.2.2.2	Gesetzliches Krankenversicherungssystem. . . . .	27
1.2.2.3	Privates Krankenversicherungssystem. . . . .	30
1.2.3	Finanzielle Absicherung von Pflegefällen. . . . .	34
1.2.3.1	Grundmodelle der finanziellen Absicherung. . . . .	34
1.2.3.2	Gesetzliches Pflegeversicherungssystem. . . . .	38
1.2.3.3	Privates Pflegeversicherungssystem. . . . .	43
1.3	Struktur des Gesundheitswesens. . . . .	45
1.3.1	Sektoren des Gesundheitssystems. . . . .	45
1.3.2	Behandlungseinrichtungen als Versorgungssysteme. . . . .	45
1.3.3	Pflegeeinrichtungen als Versorgungssysteme. . . . .	49
1.4	Funktion der Sozial- und Gesundheitspolitik. . . . .	52
	<i>Fragen zur Selbstkontrolle.</i> . . . . .	54
1.5	Zur Spezifik der Krankenhauswirtschaft. . . . .	57
	<i>Fragen zur Selbstkontrolle.</i> . . . . .	66
<b>2</b>	<b>Das Krankenhaus als Betrieb</b>	
	(S. Peters/O. Preuß). . . . .	67
2.1	Betriebswirtschaftliche Grundlagen. . . . .	67
2.1.1	Ausgangsüberlegungen. . . . .	67
2.1.2	Systemorientierte Betrachtung von Betrieben. . . . .	70
2.1.2.1	Kennzeichnung des Betriebes als System. . . . .	70
2.1.2.2	Führungssystem. . . . .	71
2.1.2.2.1	Zielsystem. . . . .	71
2.1.2.2.2	Informationssysteme. . . . .	72

2.1.2.3	Ausführungssystem	76
2.1.3	Betriebliche Funktionsbereiche	79
2.1.3.1	Finanzierung	79
2.1.3.2	Investition	80
2.1.3.3	Beschaffung	81
2.1.3.4	Leistungserstellung	81
2.1.3.5	Leistungsverwertung	82
2.1.4	Managementbegriff	83
2.1.4.1	Management in institutionaler Sichtweise	83
2.1.4.2	Management in funktionaler Sichtweise	83
2.1.4.3	Entscheidungstechniken für das Management	87
2.1.4.4	Entscheidungs- und Problemlösungsverhalten von Individuen	90
2.2	Kennzeichnung des Krankenhausbetriebes	91
2.2.1	Konstitutioneller Rahmen des Krankenhausbetriebes	91
2.2.1.1	Überblick	91
2.2.1.2	Regiebetrieb	92
2.2.1.3	Eigenbetrieb	92
2.2.1.4	Gesellschaft mit beschränkter Haftung	94
2.2.2	Ziele und Zielsystem des Krankenhausbetriebes	94
2.2.3	Leistungserstellung und Leistungsverwertung im Krankenhausbetrieb	97
2.2.3.1	Zweistufiger Leistungsprozeß	97
2.2.3.2	Besonderheiten der Leistungserstellung und Leistungsverwertung	99
2.2.3.3	Ausgewählte Fallgruppensysteme	100
	<i>Fragen zur Selbstkontrolle</i>	107
<b>3</b>	<b>Krankenhausmanagement und seine Aufgaben</b>	<b>111</b>
3.1	Leistungsaufgaben (M. Haubrock)	111
3.1.1	Elementare und dispositive Produktionsfaktoren	111
3.1.2	Sachgüter im Sinne der Abgrenzungsverordnung	113
3.1.3	Grundsätzliche Überlegungen zur Materialwirtschaft	116
3.1.4	Abfallmanagement	125
3.1.4.1	Umweltschutz als Subziel des Krankenhauses	125
3.1.4.2	Begriffsbestimmungen	126
3.1.4.3	Rechtsgrundlagen für die Abfallentsorgung	129
3.1.4.4	Klassifizierung der Krankenhausabfälle	130
3.1.4.5	Ökologische Anforderungen an das Krankenhausmanagement	130
3.1.4.6	Aspekte umweltfreundlicher Ver- und Entsorgung	132
	<i>Fragen zur Selbstkontrolle</i>	133
3.2	Leitungsaufgaben (H. Naegler)	134
3.2.1	Aspekte betrieblicher Leitungstätigkeit	134
3.2.1.1	Begriff und Phasen betrieblicher Leitungsentscheidungen	134
3.2.1.2	Arten betrieblicher Leitungsentscheidungen	135
3.2.1.3	Teilfunktionen betrieblicher Leitungstätigkeit	139
3.2.1.4	Führungsstile	140
3.2.2	Organisation betrieblicher Leitungstätigkeit	144
3.2.2.1	Zentralisation und Dezentralisation von Leitungsaufgaben	144

3.2.2.2	Organisation der Leitungsorgane	150
3.2.3	Zielsetzung	153
3.2.3.1	Zielsystem im Überblick	153
3.2.3.2	Ausgewählte Ziele	154
3.2.4	Planung	161
3.2.4.1	Kapazitätsplanung	161
3.2.4.2	Leistungsplanung	169
3.2.4.3	Ressourcenplanung	170
	<i>Fragen zur Selbstkontrolle</i>	171
3.3	Führungsaufgaben (Organisation, Controlling, Überwachung) (E. Hauke)	172
3.3.1	Organisation	172
3.3.1.1	Begriff	172
3.3.1.2	Aufgaben und Ziele	173
3.3.1.3	Arten der Organisation	174
3.3.1.4	Vorgehensweise beim Organisieren	180
3.3.2	Controlling	191
3.3.2.1	Begriffe	194
3.3.2.2	Aufgaben und Ziele	194
3.3.2.3	Einsatzfelder	195
3.3.2.4	Arten des Controllings	196
3.3.2.5	Gestaltung des Controllings	197
3.3.2.6	Techniken	201
3.3.3	Überwachung	201
3.3.3.1	Begriffe	202
3.3.3.2	Aufgaben und Ziele	202
3.3.3.3	Arten	202
3.3.3.4	Gestaltung der Überwachung	204
3.3.3.5	Techniken	204
	<i>Fragen zur Selbstkontrolle</i>	205
3.4	Qualitätsverbesserung im Krankenhaus/Prinzipien und Praxis des Qualitätsmanagements (Ch. Köck)	206
3.4.1	Grundsätze des Qualitätsmanagements	207
3.4.2	Qualitätsmanagement in der Praxis	210
3.4.2.1	Einführung eines Qualitätsmanagementsystems	210
3.4.2.1.1	Schulung und Ausbildung	211
3.4.2.1.2	Qualitätsmanagementstruktur	213
3.4.2.1.3	Projektmanagement	214
3.4.2.1.4	Projektberatung	215
3.4.3	Routine der Qualitätsverbesserung	216
3.4.3.1	Qualitätsverbesserung	216
3.4.3.2	Qualitätsplanung	219
	<i>Fragen zur Selbstkontrolle</i>	221
3.5	Pflegemanagement (M.-L. Müller/W Schär)	222
3.5.1	Zur geschichtlichen Entwicklung der Pflegeberufe	222
3.5.2	Betriebsführungsstrukturen/Bedeutung und Spezifik des Pflegemanagements	225
3.5.2.1	Betriebsführungsstrukturen	225

3.5.2.2	Bedeutung und Spezifik des Pflegemanagements. . . . .	229
3.5.3	Pflegekonzeption. . . . .	232
3.5.4	Pflegeorganigramme. . . . .	236
3.5.4.1	Funktionspflege. . . . .	236
3.5.4.2	Bereichspflege. . . . .	236
3.5.4.3	Zimmerpflege. . . . .	236
3.5.5	Pflegeprozeß. . . . .	242
3.5.5.1	Informationssammlung. . . . .	243
3.5.5.2	Probleme und Ressourcen des Patienten. . . . .	244
3.5.5.3	Festlegung der Pflegeziele. . . . .	245
3.5.5.4	Planung der Pflegemaßnahmen. . . . .	245
3.5.5.5	Durchführung der Pflege. . . . .	246
3.5.5.6	Erfolgskontrolle. . . . .	246
3.5.6	Pflegestandard. . . . .	246
3.5.7	Pflegedokumentation als Schlüsselinstrument des Pflegemanagements ..	252
3.5.8	Pflegevisite. . . . .	259
	<i>Fragen zur Selbstkontrolle. . . . .</i>	261
<b>4</b>	<b>Krankenhausfinanzwirtschaft</b>	
	(M. Haubrock). . . . .	263
4.1	Rechtliche Grundlagen. . . . .	263
4.1.1	Vorbemerkungen. . . . .	263
4.1.2	Sozialgesetzbuch. . . . .	265
4.1.3	Krankenhausfinanzierungsgesetz. . . . .	266
4.1.4	Bundespfllegesatzverordnung. . . . .	267
	<i>Fragen zur Selbstkontrolle. . . . .</i>	276
4.2	Investitionsförderung. . . . .	277
4.2.1	Vorbemerkungen. . . . .	277
4.2.2	Einzel- und Pauschalförderung. . . . .	278
4.3	Betriebskostenfinanzierung. . . . .	281
4.3.1	Begriffliche Abgrenzungen. . . . .	281
4.3.2	Behandlungsformen. . . . .	285
4.3.2.1	Leitgedanke: Ambulant vor stationär. . . . .	285
4.3.2.2	Ambulantes Operieren. . . . .	285
4.3.2.3	Vor- und nachstationäre Behandlung. . . . .	287
4.3.2.4	Teilstationäre Behandlung. . . . .	288
4.3.2.5	Vollstationäre Behandlung. . . . .	288
4.3.3	Finanzierungsformen . . . . .	289
4.3.3.1	Vertragliche Regelungen. . . . .	289
4.3.3.2	Regelungen der Bundespfllegesatzverordnung. . . . .	290
	<i>Fragen zur Selbstkontrolle. . . . .</i>	297
4.4	Auswirkungen des Pflegeversicherungsgesetzes auf den Krankenhaus-	
	sektor. . . . .	298
	<i>Fragen zur Selbstkontrolle. . . . .</i>	299
	<b>Sachverzeichnis. . . . .</b>	301