

Inhaltsübersicht

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Erster Teil. Strukturwandel im Krankenhaussystem als wissenschaftliche Herausforderung..... | 1 |
| I. Neue Anforderungen an die Organisationsstruktur von Krankenhäusern..... | 2 |
| II. Methodisches Grundverständnis der Arbeit..... | 7 |
| III. Konzeptionelle und empirische Fundierung der Gestaltungsempfehlungen..... | 10 |
| IV. Aufbau der Arbeit..... | 14 |
| Zweiter Teil. Rahmenbedingungen für Krankenhäuser in Deutschland..... | 15 |
| I. Krankenhäuser: Aufgabenstellung und Typen..... | 16 |
| II. Marktdimension: Besonderheiten des Krankenhausmarktes..... | 26 |
| III. Finanzierungsdimension: „Duale Finanzierung“ und Vergütungssystem..... | 34 |
| IV. Strategiedimension: Wettbewerbsmodelle und Positionierungsmöglichkeiten..... | 53 |
| V. Schlussfolgerung: Paradigmenwechsel aufgrund veränderter Rahmenbedingungen..... | 75 |
| Dritter Teil. Konzeption des Organisationssystems..... | 77 |
| I. Das Krankenhaus als Erkenntnisobjekt in der Organisationstheorie..... | 78 |
| II. Entscheidungsorientiertes Grundkonzept..... | 94 |
| III. Organisatorisch relevante Gestaltungsbedingungen des Krankenhauses..... | 107 |
| Vierter Teil. Gestaltung des Kompetenzsystems..... | 133 |
| I. Formen der Arbeitsteilung aus drei Gestaltungsdimensionen..... | 134 |
| II. Koordinationsdimension..... | 136 |
| III. Motivationsdimension..... | 176 |
| IV. Dynamische Dimension..... | 197 |
| Fünfter Teil. Strategieorientierte Bewertung alternativer Kompetenzsysteme..... | 213 |
| I. Strategieorientierte Gestaltungsheuristik..... | 214 |
| II. Bereichsstrukturen: Bewertung ein- und mehrdimensionaler Strukturkonzepte..... | 234 |
| III. Organisationskonzepte: Bewertung modularer Strukturen..... | 259 |
| Sechster Teil. Bewertung marktorientierter Steuerungssysteme..... | 299 |
| I. Heuristik zur Gestaltung des Steuerungssystems..... | 300 |
| II. Steuerungssysteme: Hierarchische Steuerung, Markt- und Professionssteuerung..... | 312 |
| III. Verhaltenswirkungen betriebswirtschaftlicher Expertensteuerung..... | 324 |

| | |
|----------------------------------------------------------|-----|
| Siebenter Teil. Empirische Untersuchung | 337 |
| I. Konzeption der empirischen Untersuchung | 338 |
| II. Untersuchungsergebnisse der empirischen Studie | 347 |
| Achter Teil. Schlussbetrachtung..... | 369 |
| Medizinisches Glossar | 375 |
| Rechtsquellenverzeichnis..... | 377 |
| Literaturverzeichnis | 379 |
| Sachregister | 435 |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Erster Teil. Strukturwandel im Krankenhaussystem als wissenschaftliche Herausforderung | 1 |
| I. Neue Anforderungen an die Organisationsstruktur von Krankenhäusern | 2 |
| II. Methodisches Grundverständnis der Arbeit | 7 |
| III. Konzeptionelle und empirische Fundierung der Gestaltungsempfehlungen | 10 |
| 1. Anwendungsbezogenes Gestaltungskonzept | 10 |
| 2. Situative Gestaltungsbedingungen | 12 |
| 3. Theoriegeleitete empirische Untersuchung | 13 |
| IV. Aufbau der Arbeit | 14 |
| Zweiter Teil. Rahmenbedingungen für Krankenhäuser in Deutschland | 15 |
| I. Krankenhäuser: Aufgabenstellung und Typen | 16 |
| 1. Geschichtliche Entwicklung des Krankenhauswesens | 16 |
| 2. Aufgabenstellung des Krankenhauses | 18 |
| 3. Krankenhaustypen | 20 |
| II. Marktdimension: Besonderheiten des Krankenhausmarktes | 26 |
| 1. Merkmale des Krankenhausmarktes | 26 |
| 2. Grenzen externer Regulierungen | 30 |
| III. Finanzierungsdimension: „Duale Finanzierung“ und Vergütungssystem | 34 |
| 1. Duale Finanzierung und Krankenhausplanung | 34 |
| 2. Entwicklung des Vergütungssystems seit 1972 | 37 |
| 3. Typologie alternativer Vergütungssysteme | 41 |
| 4. Fallpauschalen nach dem DRG-Konzept | 43 |
| 5. Rationalisierungs- und Margeneffekte des DRG-Konzeptes | 48 |
| IV. Strategiedimension: Wettbewerbsmodelle und Positionierungsmöglichkeiten | 53 |
| 1. Wettbewerb zwischen Abwanderung und Widerspruch | 53 |
| 1.1. Abwanderung und Widerspruch in verschiedenen Marktmodellen | 54 |
| 1.2. Zukünftige Widerspruchsoptionen der Krankenkassen | 57 |
| 2. Strategieansätze in der Literatur | 59 |
| 2.1. Vorüberlegungen | 59 |
| 2.2. Marktorientierte Strategieansätze | 60 |
| 2.3. Ressourcenorientierte Strategieansätze | 65 |
| 2.4. Bewertung markt- und ressourcenorientierter Strategieansätze | 66 |
| 3. Strategische Positionierungsmöglichkeiten | 67 |
| 3.1. Unternehmungsstrategie | 67 |
| 3.2. Wettbewerbsstrategie | 69 |
| 3.2.1. Interne Dimension: Qualitäts-, Service- und Kostenorientierung | 71 |
| 3.2.2. Externe Dimension: Behandlungs- und Individualisierungsgrad | 72 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.2.3. Typologie alternativer Wettbewerbsstrategien..... | 73 |
| V. Schlussfolgerung: Paradigmenwechsel aufgrund veränderter Rahmenbedingungen..... | 75 |
| Dritter Teil. Konzeption des Organisationssystems..... | 77 |
| I. Das Krankenhaus als Erkenntnisobjekt in der Organisationstheorie | 78 |
| 1. Das Krankenhaus als Expertenorganisation | 79 |
| 2. Das Krankenhaus als institutionalisierte Organisation | 85 |
| 3. Schlussfolgerung: Duale Hierarchie und Gestaltungsbedingungen..... | 91 |
| II. Entscheidungsorientiertes Grundkonzept..... | 94 |
| 1. Charakterisierung der anwendungsorientierten Gestaltungsheuristik | 94 |
| 1.1. Gestaltungsebenen: Kompetenz- und Steuerungssystem..... | 94 |
| 1.2. Gestaltungsdimensionen: Koordinations- und Motivationsdimension sowie dynamische Dimension..... | 95 |
| 1.3. Präzisierung der Untersuchung | 96 |
| 2. Entscheidungsorientiertes Konzept..... | 97 |
| 2.1. Entscheidungslogisches Modell..... | 98 |
| 2.2. Kognitive Strukturen des Entscheidungsträgers | 102 |
| 2.3. Ungewissheit als Merkmal der Entscheidungsaufgabe..... | 104 |
| 3. Schlussfolgerung: Arbeitsteilige Lösung der Gesamtaufgabe..... | 106 |
| III. Organisatorisch relevante Gestaltungsbedingungen des Krankenhauses..... | 107 |
| 1. Überblick über die organisatorisch relevanten Gestaltungsbedingungen..... | 107 |
| 2. Zielkomponente: Trägerschaft..... | 108 |
| 3. Handlungskomponente: Technologie des Leistungserstellungsprozesses..... | 111 |
| 3.1. Krankenhausleistungen aus Sicht der Dienstleistungsliteratur | 111 |
| 3.2. Allgemeine Technologiekonzepte..... | 116 |
| 4. Feldkomponente: Versorgungsstruktur und Umwelt..... | 121 |
| 4.1. Versorgungsstruktur..... | 121 |
| 4.2. Umwelt..... | 123 |
| 5. Entscheidungsträger: Merkmale von Professionals..... | 125 |
| 5.1. Vorbemerkungen..... | 125 |
| 5.2. Systematische Wissenssysteme..... | 127 |
| 5.3. Handlungsleitende Normen und Werte..... | 129 |
| 6. Resümee..... | 132 |
| Vierter Teil. Gestaltung des Kompetenzsystems | 133 |
| I. Formen der Arbeitsteilung aus drei Gestaltungsdimensionen..... | 134 |
| II. Koordinationsdimension..... | 136 |
| 1. Überblick und Grundannahmen der Koordinationsdimension | 136 |
| 2. Differenzierung: Strukturierung und Segmentierung | 139 |
| 2.1. Interdependenzen | 143 |
| 2.1.1. Prozessinterdependenzen..... | 144 |

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.1.2. Ressourceninterdependenzen..... | 145 |
| 2.1.3. Interne Marktinterdependenzen..... | 147 |
| 2.1.4. Externe Marktinterdependenzen..... | 148 |
| 2.2. Potenzialaufspaltungen..... | 150 |
| 2.2.1. Aufspaltungen von Ressourcenpotenzialen..... | 151 |
| 2.2.2. Aufspaltungen von internen Marktpotenzialen..... | 155 |
| 2.2.3. Aufspaltungen von externen Marktpotenzialen..... | 157 |
| 2.3. Interdependenzen und Potenzialaufspaltungen in Abhängigkeit der Segmentierung und Strukturierung..... | 159 |
| 2.3.1. Segmentierungskriterium..... | 159 |
| 2.3.2. Spezialisierungsgrad..... | 163 |
| 2.3.3. Delegationsgrad..... | 163 |
| 3. Integration: Maßnahmen zur Vermeidung kritischer Schnittstellen..... | 165 |
| 3.1. Integration durch Modifikation des Kompetenzsystems..... | 165 |
| 3.1.1. Vermeidung von Interdependenzen..... | 166 |
| 3.1.2. Vermeidung von Potenzialaufspaltungen..... | 166 |
| 3.2. Integration durch Maßnahmen des Schnittstellenmanagements..... | 167 |
| 4. Effizienzkriterien..... | 170 |
| 4.1. Prozesseffizienz..... | 173 |
| 4.2. Ressourceneffizienz..... | 173 |
| 4.3. Markteffizienz..... | 174 |
| 4.4. Spezialisierungseffizienz..... | 175 |
| 4.5. Delegationseffizienz..... | 175 |
| III. Motivationsdimension..... | 176 |
| 1. Überblick und Grundannahmen der Motivationsdimension..... | 176 |
| 2. Transformationsmaßnahmen..... | 179 |
| 3. Transaktionsmaßnahmen..... | 183 |
| 3.1. Intrinsische Maßnahmen..... | 184 |
| 3.2. Extrinsische Maßnahmen..... | 188 |
| 4. Anreizkonzepte in der Unternehmenspraxis..... | 191 |
| 4.1. Marktorientierte Anreizkonzepte: Profit-Center-Modell..... | 191 |
| 4.2. Planorientierte Anreizkonzepte: Management-by-Objectives..... | 193 |
| 5. Bewertungskriterien..... | 195 |
| IV. Dynamische Dimension..... | 197 |
| 1. Vorüberlegungen..... | 197 |
| 2. Absorptionsmaßnahmen..... | 201 |
| 3. Transfermaßnahmen..... | 205 |
| 4. Motivationsmaßnahmen..... | 209 |
| 5. Resümee..... | 211 |
| Fünfter Teil. Strategieorientierte Bewertung alternativer Kompetenzsysteme..... | 213 |
| I. Strategieorientierte Gestaltungsheuristik..... | 214 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Konzeption der Gestaltungsheuristik..... | 214 |
| 2. Wertschöpfung im Krankenhaus | 216 |
| 3. Aufgaben- und Beziehungsanalyse..... | 220 |
| 3.1. Dienste im Krankenhaus | 220 |
| 3.2. Modell der Teilaufgaben im Krankenhaus..... | 223 |
| 4. Einfluss des Strategietyps | 225 |
| 4.1. Strategie der Kostenorientierung | 225 |
| 4.2. Strategie der medizinischen Qualitätsorientierung | 227 |
| 4.3. Strategie der Serviceorientierung..... | 230 |
| 4.4. Ausmaß der Kundenorientierung: Individualisierungs- und Behandlungsgrad..... | 230 |
| 5. Resümee..... | 232 |
| II. Bereichsstrukturen: Bewertung ein- und mehrdimensionaler Strukturkonzepte..... | 234 |
| 1. Horizontale Strukturkonzepte | 234 |
| 2. Eindimensionale Strukturkonzepte | 235 |
| 3. Mehrdimensionale Strukturkonzepte..... | 236 |
| 3.1. Ausgliederungsprinzip | 237 |
| 3.2. Matrixprinzip | 238 |
| 3.3. Stabsprinzip..... | 241 |
| 3.4. Strukturkonzepte in der Krankenhauspraxis | 242 |
| 4. Funktionalorganisation | 245 |
| 4.1. Koordinationsdimension | 247 |
| 4.2. Typische Modifikationen | 248 |
| 4.3. Strategische Bewertung..... | 248 |
| 4.4. Motivationsdimension..... | 249 |
| 5. Objektorganisation..... | 250 |
| 5.1. Koordinationsdimension | 251 |
| 5.2. Typische Modifikationen | 253 |
| 5.3. Strategische Bewertung..... | 254 |
| 5.4. Motivationsdimension..... | 254 |
| 6. Gestaltungsanforderungen der Regionalorganisation..... | 255 |
| 6.1. Koordinationsdimension | 256 |
| 6.2. Typische Modifikationen | 257 |
| 6.3. Strategische Bewertung..... | 257 |
| 6.4. Motivationsdimension..... | 258 |
| III. Organisationskonzepte: Bewertung modularer Strukturen | 259 |
| 1. Das Konzept der modularen Organisation..... | 259 |
| 1.1. Vorüberlegungen zum Konzept der Modularisierung | 259 |
| 1.2. Modulkonzepte in Industrieunternehmungen | 260 |
| 1.3. Modulbezogene Gestaltungsprinzipien..... | 261 |
| 2. Das Konzept der Teilfunktionsorganisation | 262 |
| 3. Entwicklung eines Modulkonzeptes für Krankenhäuser | 264 |

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Gestaltungsheuristik des Modulkonzeptes..... | 264 |
| 3.2. Gestaltungsparameter der Modularisierung..... | 265 |
| 3.3. Effizienzanalyse der Gestaltungsalternativen..... | 272 |
| 3.3.1. Effizienzbewertung der Kernmodule..... | 272 |
| 3.3.2. Effizienzbewertung der Servicemodule..... | 279 |
| 3.4. Effizienzbewertung modularer Strukturen auf der zweiten Hierarchieebene..... | 282 |
| 4. Bewertung aktueller Modulkonzepte..... | 283 |
| 4.1. Traditionelle Krankenhausstruktur..... | 283 |
| 4.2. Medizinische Zentren..... | 288 |
| 4.3. Patientenorientierte Modularisierung..... | 291 |
| 4.4. Prozessorientierte Modularisierung..... | 294 |
| 4.5. Resümee..... | 297 |
| Sechster Teil. Bewertung marktorientierter Steuerungssysteme..... | 299 |
| I. Heuristik zur Gestaltung des Steuerungssystems..... | 300 |
| 1. Aufgaben der Steuerung..... | 300 |
| 2. Gestaltungsdimensionen..... | 302 |
| 3. Gestaltungsinstrumente..... | 302 |
| 4. Bewertungskriterien..... | 305 |
| 5. Präzisierung der Gestaltungsproblematik..... | 309 |
| II. Steuerungssysteme: Hierarchische Steuerung, Markt- und Professionssteuerung..... | 312 |
| 1. Charakterisierung der Steuerungsalternativen..... | 312 |
| 2. Planungssystem..... | 314 |
| 3. Center-Konzepte und interne Märkte..... | 316 |
| 3.1. Systematisierung von Center-Konzepten..... | 316 |
| 3.2. Interne Märkte..... | 318 |
| 3.2.1. Verrechnungspreise..... | 319 |
| 3.2.2. Realer und fiktiver interner Markt..... | 321 |
| III. Verhaltenswirkungen betriebswirtschaftlicher Expertensteuerung..... | 324 |
| 1. Stellenwert der betriebswirtschaftlichen Expertensteuerung für die einzelnen Steuerungsebenen..... | 324 |
| 2. Verhaltenswirkungen der Marktsteuerung in Abhängigkeit der Steuerungsebenen..... | 326 |
| 2.1. Strategische Steuerung..... | 326 |
| 2.1.1. Ausprägung des Planungssystems..... | 326 |
| 2.1.2. Flankierende Marktsteuerung..... | 326 |
| 2.1.3. Bewertung der Marktsteuerung..... | 327 |
| 2.2. Operative Steuerung auf der Budgetebene..... | 327 |
| 2.2.1. Ausprägung des Planungssystems..... | 328 |
| 2.2.2. Flankierende Marktsteuerung..... | 329 |
| 2.2.3. Bewertung der Marktsteuerung..... | 331 |
| 2.3. Operative Steuerung auf der Prozessebene..... | 331 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.3.1. Ausprägung des Planungssystems | 331 |
| 2.3.2. Flankierende Marktsteuerung | 333 |
| 2.3.3. Bewertung der Marktsteuerung | 333 |
| 3. Schlussfolgerung: Steigerung der Kostenwirtschaftlichkeit durch Marktsteuerung | 335 |
| Siebenter Teil. Empirische Untersuchung | 337 |
| I. Konzeption der empirischen Untersuchung | 338 |
| 1. Ziel der empirischen Untersuchung | 338 |
| 2. Methodische Grundlagen des Untersuchungsdesigns | 338 |
| II. Untersuchungsergebnisse der empirischen Studie | 347 |
| 1. Ergebnisse zur Unternehmungs- und Wettbewerbsstrategie | 347 |
| 1.1. Systematisierung der verfolgten Unternehmungs- und Wettbewerbsstrategien | 347 |
| 1.2. Ergebnisse der Expertenbefragung | 349 |
| 2. Ergebnisse zum Kompetenzsystem | 352 |
| 2.1. Systematisierung der Kompetenzsysteme | 352 |
| 2.2. Ergebnisse der Expertenbefragung | 355 |
| 2.2.1. Objektprinzip | 355 |
| 2.2.2. Serviceprinzip | 359 |
| 3. Ergebnisse zum Steuerungssystem | 362 |
| 3.1. Systematisierung der Steuerungssysteme | 362 |
| 3.2. Ergebnisse der Expertenbefragung | 365 |
| 4. Schlussfolgerung: Strategieorientierte Gestaltung des Organisationssystems ... | 367 |
| Achter Teil. Schlussbetrachtung | 369 |
| Medizinisches Glossar | 375 |
| Rechtsquellenverzeichnis | 377 |
| Literaturverzeichnis | 379 |
| Sachregister | 435 |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 1: Allgemeines Gestaltungsmodell | 7 |
| Abb. 2: Organisatorische Subziele..... | 8 |
| Abb. 3: Aufbau der Arbeit | 14 |
| Abb. 4: Systematisierung der Krankenhäuser nach Auftragsstypen | 21 |
| Abb. 5: Grundlegende Beziehungen im Krankenhausmarkt | 26 |
| Abb. 6: Erlösausgleich nach der flexiblen Budgetierung | 38 |
| Abb. 7: Alternative Vergütungssysteme..... | 42 |
| Abb. 8: Bisherige Vergütungssysteme in Deutschland | 42 |
| Abb. 9: Mikroökonomisches Modell der Nachfrage- und Produktionsfunktion | 44 |
| Abb. 10: Kodierungsregeln der Australian-Refined-DRG | 46 |
| Abb. 11: Rationalisierungs- und Margeneffekte alternativer Vergütungssysteme..... | 49 |
| Abb. 12: Wettbewerbsmodelle im Krankenhausmarkt..... | 54 |
| Abb. 13: Ausprägungen der Widerspruchsoptionen der Krankenkassen | 57 |
| Abb. 14: Generische Strategietypologie nach Porter..... | 61 |
| Abb. 15: Grundlegende Strategietypologie | 73 |
| Abb. 16: Expertenorganisation nach Henry Mintzberg | 82 |
| Abb. 17: Systematisierung von Institutionen gemäß dem institutionalistischen Ansatz..... | 89 |
| Abb. 18: Entscheidungslogisches Grundmodell..... | 100 |
| Abb. 19: Begründung der Arbeitsteilung..... | 106 |
| Abb. 20: Interne und externe Kontextvariablen des situativen Ansatzes | 108 |
| Abb. 21: Systematisierung der Technologien nach Charles Perrow | 117 |
| Abb. 22: Strukturierung und Segmentierung eines Entscheidungskomplexes | 140 |
| Abb. 23: Grundstruktur des Entscheidungssystems | 141 |
| Abb. 24: Grundstruktur des Stellensystems..... | 142 |
| Abb. 25: Vereinfachtes Modell unternehmungsinterner und -externer Einheiten..... | 143 |

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 26: Beispiele für Prozessinterdependenzen | 145 |
| Abb. 27: Beispiele für Ressourceninterdependenzen | 146 |
| Abb. 28: Beispiele für interne Marktinterdependenzen | 147 |
| Abb. 29: Beispiele für externe Marktinterdependenzen | 149 |
| Abb. 30: Beispiele für Aufspaltungen von Ressourcenpotenzialen | 153 |
| Abb. 31: Typologie der Ressourcenpotenzialeffekte | 154 |
| Abb. 32: Beispiele für Aufspaltungen interner Marktpotenziale | 156 |
| Abb. 33: Typologie der internen Marktpotenzialeffekte | 156 |
| Abb. 34: Beispiele für Aufspaltungen externer Marktpotenziale | 158 |
| Abb. 35: Maßnahmen und Prinzipien des Schnittstellenmanagements | 169 |
| Abb. 36: Ermittlung der optimalen Koordinationsintensität | 172 |
| Abb. 37: Elemente der Effizienzkriterien | 173 |
| Abb. 38: Merkmale der Professionskulturen von Ärzten und Pflegern | 183 |
| Abb. 39: Das „Job Characteristic Model“ | 185 |
| Abb. 40: Innovationen in Abhängigkeit der Wissensdimensionen | 202 |
| Abb. 41: Innovationen und Anforderungen an die Gestaltungsinstrumente zur Sicherung der Absorptionsfähigkeit | 204 |
| Abb. 42: Vier Formen der Wissensgenerierung und des Wissenstransfers | 207 |
| Abb. 43: Wettbewerbsstrategie und Kompetenzsystem | 215 |
| Abb. 44: Modell der Wertschöpfung | 217 |
| Abb. 45: Dimensionen, Komponenten und Ausprägungen der Entscheidungsaufgabe | 235 |
| Abb. 46: Beispiel für Ausgliederungsprinzip | 237 |
| Abb. 47: Beispiel für Matrixprinzip | 239 |
| Abb. 48: Beispiel für Stabsprinzip | 241 |
| Abb. 49: Beispiel für Funktionalorganisation | 246 |
| Abb. 50: Beispiel für Objektorganisation | 250 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 51: Effizienzbewertung der Objektorganisation in Abhängigkeit des Objektkriteriums | 253 |
| Abb. 52: Beispiel für Regionalorganisation | 255 |
| Abb. 53: Horizontale Dimension der Teilfunktionsorganisation..... | 263 |
| Abb. 54: Systematisierung der medizinischen Fachgebiete mit Schwerpunkten | 267 |
| Abb. 55: Gestaltungsparameter der Modularisierung..... | 271 |
| Abb. 56: Effizienzbewertung bei Gestaltungsparameter „Abgrenzung der Kernaufgabe“ | 274 |
| Abb. 57: Effizienzbewertung bei Gestaltungsparameter „Integration von Serviceaufgaben in Kernmodule“ | 275 |
| Abb. 58: Effizienzbewertung der Rahmenstruktur bei Gestaltungsparameter „Interne Gestaltung der Kernmodule“ | 277 |
| Abb. 59: Effizienzbewertung der Integrationsvarianten bei Gestaltungsparameter „Interne Gestaltung der Kernmodule“ bei ressourcenorientierten Kerneinheiten (handlungsorientierten Kernelementen)..... | 278 |
| Abb. 60: Effizienzbewertung bei Gestaltungsparameter „Gestaltung der Servicemodule“ bei Kernmodulbildung (ohne Kernmodulbildung) | 280 |
| Abb. 61: Effizienzbewertung bei Gestaltungsparameter „Interne Ausgestaltung der Servicemodule“ | 281 |
| Abb. 62: Effizienzbewertung alternativer Modulkonzepte auf der zweiten Hierarchieebene | 282 |
| Abb. 63: Beispiel für traditionelle Krankenhausstruktur..... | 284 |
| Abb. 64: Effizienzbewertung der Modulkonzepte..... | 298 |
| Abb. 65: Bestandteile des Steuerungssystems | 305 |
| Abb. 66: Handlungsmodell und wirtschaftliches Verhalten..... | 306 |
| Abb. 67: Beurteilung alternativer Steuerungssysteme..... | 308 |
| Abb. 68: Handlungsorientierte Rahmenstruktur des Steuerungssystems | 311 |
| Abb. 69: Interner Markt im Krankenhaus..... | 319 |
| Abb. 70: Stellenwert der betriebswirtschaftlichen Expertensteuerung und der Professionssteuerung in Abhängigkeit der Steuerungsebenen | 325 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abb. 71: Such- und Wahrnehmungseffekte bei Profit-Center-Ansatz | 334 |
| Abb. 72: Qualitätsprobleme und Lösungsstrategien in den einzelnen Untersuchungsphasen | 343 |
| Abb. 73: Wettbewerbsstrategien der untersuchten Krankenhäuser | 348 |
| Abb. 74: Segmentierungskriterium und Spezialisierungsgrad der Kernbereiche | 353 |
| Abb. 75: Spezialisierungsgrad und Servicegrad der Kernbereiche | 354 |
| Abb. 76: Steuerungssysteme der untersuchten Krankenhäuser | 364 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tab. 1: Anteil der Gesundheitsausgaben am Bruttoinlandsprodukt in ausgewählten Staaten in Prozent von 1960 bis 2000..... | 4 |
| Tab. 2: Kennzahlen von Krankenhäusern in ausgewählten Staaten im Jahr 1999..... | 5 |
| Tab. 3: Wesentliche Kennzahlen deutscher Krankenhäuser im Jahr 2000 und deren Veränderung zum Jahr 1990..... | 6 |
| Tab. 4: Anzahl der Krankenhäuser und aufgestellte Betten sowie entsprechende Marktanteile nach Trägertyp im Jahr 1990 und 2000 in Deutschland..... | 24 |
| Tab. 5: Merkmale der untersuchten Krankenhäuser im Jahr 2000 | 340 |