

Vorwort zur 2. Auflage

Von der Krankenhausbetriebslehre zur Krankenhaus-Managementlehre 1.0 zur Krankenhaus-Managementlehre 2.0 ...

Die Neuorientierung und -strukturierung der Krankenhäuser und des Gesundheitsmarktes in den letzten zehn Jahren ist weiterhin geprägt durch ein Politik-Folgen-Management, das heißt, einer Anpassung an die politischen Rahmenbedingungen und den daraus entstandenen Wechselbeziehungen für einzelne Krankenhäuser und den Krankenhausmarkt.

Dabei lag der Fokus zum einen auf Strategien zur Existenzsicherung, wie z. B. Erhaltung oder Erweiterung der Betriebsgröße, Bildung strategischer Allianzen und Gruppen über Kooperationen und Fusionen. Zum anderen verstärkte sich der Wettbewerb um Innovationen, Schwerpunktgebildungen und Investitionen.

Stärker ausgebaut wurden folglich die Instrumente für eine differenzierte operative Unternehmenssteuerung in Form des Erlös- und Kostenmanagements vor dem Hintergrund knapper Betriebskosten- und Investitionskostenbudgets.

Damit sind die Managementansätze von Krankenhäusern eher als instrumentenorientiert zu kennzeichnen. Weniger ausgeprägt sind Konzepte für eine integrale Unternehmensführung.

Krankenhäuser sind als Experten- und Spartenorganisationen zu bezeichnen, für die sich das Unternehmensergebnis aus der Summe der Department-/Fachabteilungsergeb-

nisse bildet. Demzufolge benötigen sie neben einem zentralen, krankenhausbezogenen Steuerungsansatz ein dezentrales Führungskonzept, welches die Managementverantwortung von Fachabteilungen und Zentren in den Vordergrund stellt und das strategische und operative Management verbindet.

Weiterzuentwickeln ist daher der integrative Managementansatz, der einzelne Managementdimensionen verbindet, Wechselwirkungen aufzeigt und beherrschbar macht und in der Praxis systematische Entscheidungssequenzen ermöglicht. Gleichzeitig bedarf es eines entsprechenden Führungsmodells, welches einen dezentralen, fachabteilungsbezogenen Ansatz ermöglicht, um über dezentrale Ziele und Ergebnisse und deren Koordination zu einem zieladäquaten Unternehmensergebnis zu gelangen.

Hier setzt die 2. Auflage an. Sie erweitert das St. Galler Managementmodell um die dispositive Managementebene für Krankenhäuser und nimmt – wie auch die 1. Auflage – auf die wesentlichen Elemente des eher praxisorientierten Ansatzes von Knut Bleicher Bezug.

Ziel ist die integrative Ausrichtung der Managemententscheidungen der Krankenhauspraxis, um die häufig historisch bedingten Lücken im Krankenhausmanagement transparent zu machen und, wo es möglich ist, zu schließen.

Neben einer Aktualisierung und Neustrukturierung aller Kapitel wurden folgende Schwerpunkte aufgenommen:

- Die Interdependenz von Leitungs- und Managementstrukturen
- Die Grundstrukturen der Medizin und Pflege als Kernleistung des Krankenhauses sowie die spezifischen Ansätze einer qualitätsbasierten medizinischen und pflegerischen Patientenversorgung
- Die strategische Ausrichtung der Angebotspolitik und Leistungsplanung aus Eigentümer- und Unternehmenssicht
- Eine detaillierte Darstellung von Finanzierung, Controlling und Finanzmanagement und deren Steuerungsrelevanz

Die 2. Auflage führt damit mit ihrem erweiterten Konzept des integrierten Krankenhausmanagements unter Rückgriff auf psychologische, soziologische und verhaltenswissenschaftliche Disziplinen Werkzeuge ein, die eine Unterstützung für die Entscheidungsfindung in der Praxis liefern und den Weg vom Politik-Folgen-Management zum Politik-Entscheidungs-Management einleiten können.

Unser Dank gilt den Autorinnen und Autoren, die sich mit uns auf diesen Weg begeben und die konzeptionelle Ausrichtung des Buches mitgetragen haben. Mit ihren Beiträgen konnten unsere Überlegungen erst

umgesetzt und ein in sich zusammenhängendes Werk geschaffen werden. Schlussendlich gilt unser Dank Linda Premm für die fachkompetente Unterstützung bei der Überarbeitung des Buches.

Osnabrück im August 2017

Barbara Schmidt-Rettig Julia Oswald

... ein erfolgreicher Weg!

Mit dieser Entwicklung vollzieht sich auch ein Wechsel in der Herausgeberschaft.

Julia Oswald, inzwischen Professorin für Krankenhausfinanzierung und -management an der Hochschule Osnabrück, hat die inhaltliche Ausrichtung und Federführung der 2. Auflage übernommen. Damit steht sie von nun an für die Fortführung und Weiterentwicklung der Krankenhausmanagementlehre in der Tradition von Siegfried Eichhorn und Barbara Schmid-Rettig.

Nach einem reibungslosen, kompetenten und kollegialen Übergang als meine Nachfolgerin an der Hochschule Osnabrück kompletiert dieser Schritt einen erfolgreichen Generationenwechsel. Ihr gilt mein besonderer Dank.

Osnabrück im August 2017

Barbara Schmidt-Rettig

Vorwort zur 1. Auflage

Von der Krankenhausbetriebslehre zur Krankenhaus-Managementlehre

Die Gesundheitswirtschaft befindet sich in einem tief greifenden Struktur- und Kulturwandel. Die vor ihr liegenden Entwicklungen und deren Konsequenzen sind kaum abschätzbar, die zu bewältigenden Herausforderungen nur zur erahnen. Die Krankenhauswirtschaft – als größter Teilbereich – erfährt damit eine dramatische Veränderung ihrer Rahmenbedingungen.

Krankenhäuser der Zukunft werden in zahlreichen Teilmärkten der Gesundheitswirtschaft tätig sein, in unterschiedliche Versorgungsstrukturen ihre Behandlungsangebote einbringen, ihre internen Organisations- und Führungsstrukturen massiv verändern und in vielfältigen Kooperations- und Holdingstrukturen geführt werden. Dabei wird sich die Zahl der Krankenhäuser verringern, der Anteil der Krankenhäuser unter privater Trägerschaft weiter ansteigen.

Eingeleitet wurde diese Entwicklung mit dem Gesundheitsstrukturgesetz 1993, welches eine Wende in der Ordnungspolitik gebracht hat mit tiefen Einschnitten in Struktur, Organisation und Finanzierung von Krankenhäusern. Fortgesetzt wurde sie mit der Kehrtwende im Entgeltsystem 2003/2004. Die Regelungen der Gesundheitsreform 2007 – des GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetzes (WSG) – und die ordnungspolitischen Festlegungen für das DRG-basierte Vergütungssystem 2009 verstärken

nicht nur diesen Umbruch – sie geben ihm abermals eine neue Richtung.

Was in der Theorie seit langem als Paradigmenwechsel im Krankenhausmanagement bezeichnet wird, zeigt sich in der Praxis als eine Suche nach einer Neuorientierung.

Hier setzt dieses Werk an:

Ausgangspunkt ist die Anfang der 1970er Jahre von Siegfried Eichhorn gegründete Krankenhausbetriebslehre – Theorie und Praxis des Krankenhausbetriebes.¹ Sie galt über Jahrzehnte als Wegweiser für die Praxis, Krankenhäuser als Betriebe zu verstehen und zu führen – beginnend bereits 1958 mit der Arbeit von Siegfried Eichhorn zur Wirtschaftlichkeitsmessung im Krankenhaus.²

Die zu Beginn der 1990er Jahre ordnungspolitisch bedingten Herausforderungen an das Krankenhausmanagement suchten zunächst ihre Lösungen im Einsatz einzelner neuer Managementansätze und -instrumente.

1 Eichhorn: Krankenhausbetriebslehre. Theorie und Praxis des Krankenhausbetriebes, Band I, 1971; Eichhorn: Krankenhausbetriebslehre. Theorie und Praxis des Krankenhausbetriebes, Band II, 1971; Eichhorn: Krankenhausbetriebslehre. Theorie und Praxis des Krankenhaus-Leistungsrechnung, Band III, 1987, W. Kohlhammer Köln, Stuttgart, Berlin, Mainz

2 Schriften des Deutschen Krankenhausinstituts e. V., Düsseldorf (Hrsg.): Beiträge zur Krankenhauswissenschaft, 1958, W. Kohlhammer – Stuttgart, Köln

te. Handlungsempfehlungen für die Praxis waren gefragt.³

Die jetzt vor uns liegenden Veränderungen verlangen jedoch eine Neuorientierung des Denkens und Handelns im Management, welches die Gesamtzusammenhänge erkennt und die Interdependenzen von Entscheidungen berücksichtigt. Es geht um die Weiterentwicklung des Managements.

Mit dem Ziel, die Bedeutung der systembedingten Verflechtungen im Management zu verdeutlichen, wurde daher von Siegfried Eichhorn – ausgehend vom St. Galler Management-Konzept – der Ansatz eines integrierten Krankenhausmanagements entwickelt und damit der Übergang von der Krankenhausbetriebslehre zu einem Konzept eines integrierten Krankenhausmanagements vollzogen. Mit weiteren 18 Einzelbeiträgen von 17 Autorinnen und Autoren wird dieser Ansatz eingebunden in die Rahmenbedingungen des Krankenhausmanagements und angewandt auf die derzeitige Praxis.

Zunächst werden die Grundlagen der Gesundheitsökonomie und Gesundheitspolitik und des deutschen Gesundheitssystems sowie die Krankenhauswirtschaft in Zahlen erläutert. Die Übertragung auf die Krankenhauspraxis erfolgt dann in vier Abschnitten.

In einem ersten Teil werden die Struktur und Prozesse des Krankenhausbetriebes wie Rechtsform und Trägerstrukturen, Aufbau- und Ablauforganisation, Leitungsorganisation und Prozessorganisation erklärt. Der zweite Teil befasst sich mit den Strukturen und Prozessen der Leistungserstellung im Krankenhaus, insbesondere der Diagnostik und Therapie, Pflege, Fürsorge und Seelsorge

sowie den Leistungen der Administrativen Bereiche und Versorgungsbereiche. Der dritte Teil präzisiert die betriebswirtschaftlichen Funktionen und Entscheidungen und ihre krankenhauspezifischen Besonderheiten wie Finanzierung, Betriebswirtschaftliches Rechnungswesen, Personalmanagement, Marketing, Logistik und Facility Management. Der letzte Teil gibt einen Einblick in die Möglichkeiten der ambulanten Versorgung durch Krankenhäuser und deren Bedeutung.

Dieses Buch ist ein Angebot an alle, die in der Gesundheits- und Krankenhauswirtschaft Managementverantwortung tragen, aber auch an Lehrende und Lernende, die Chancen eines integrierten Ansatzes als Erfolgsfaktor im Wettbewerb zu verstehen. Es zeigt keine Lösungswege für einzelne Problemkonstellationen auf – es erklärt jedoch die wesentlichen Grundlagen und Zusammenhänge des Krankenhausmanagements in Theorie und Praxis und bietet einen Bezugsrahmen für ein verändertes Managementverständnis.

... ein langer Weg

Dass dieser Weg von der Krankenhausbetriebslehre zur Krankenhaus-Managementlehre kein kurzer und auch kein leichter sein wird, darüber bestanden zu Beginn des Vorhabens im Jahr 2002 keine Zweifel. Zunächst konzeptionelle und inhaltliche Anpassungen, später auch krankheitsbedingte Verzögerungen und zuletzt der Tod von Siegfried Eichhorn am 29. September 2005 haben den Zeitplan dann immer wieder nach hinten verschoben.

Ich danke daher allen Autorinnen und Autoren sowie dem Kohlhammer Verlag, dass sie mit uns über einen so langen Zeitraum das Ziel und den Optimismus geteilt haben, eine neue *Krankenhausbetriebslehre = Krankenhaus-Managementlehre* entstehen zu lassen.

Mein besonderer Dank gilt dabei den Autorinnen und Autoren, die – als unmittelbar vor dem Ziel doch noch das Scheitern

3 Eichhorn/Schmidt-Rettig (Hrsg.): *Krankenhausmanagement im Werte- und Strukturwandel, Handlungsempfehlungen für die Praxis*, 1995, W. Kohlhammer Köln, Stuttgart, Berlin, Mainz

drohte – in kurzer Zeit fachlich hervorragende Beiträge zur Verfügung gestellt haben.

Sehr vermisst habe ich in den beiden zurückliegenden Jahren meinen akademischen Lehrer und Mit-Herausgeber Siegfried Eichhorn – die fachliche Diskussion mit ihm, sein ausgewogenes Urteil in Grundsatz- und Detailfragen und seine natürliche Autorität bei Abstimmungsprozessen. Gerne hätte ich mit ihm die Erleichterung und Freude geteilt als unser gemeinsames Werk vollendet war. Ich bin ihm dankbar, dass er im Alter von fast

80 Jahren unser Buchprojekt initiiert und mit seinem Beitrag das Fundament dazu gelegt hat.

Schlussendlich gilt mein Dank Julia Oswald. Ohne ihre fach- und sachkompetente Unterstützung und ihr außergewöhnliches persönliches Engagement würde das Buch in dieser Form nicht vorliegen.

Osnabrück im September 2007

Barbara Schmidt-Rettig