

Unternehmen Krankenhaus

Herausgegeben von
Andreas Goepfert
Claudia B. Conrad



kma reader
Die Bibliothek für Manager

 **Thieme**

Unternehmen Krankenhaus

Herausgegeben von

Andreas Goepfert

Claudia B. Conrad

Mit Beiträgen von

S. Bauer

H. Bothe

C.B. Conrad

P. Gausmann

A. Goepfert

R. Hildebrandt

M. Korn

S. Kühlem

A. Lang-Gehring

J. Petersik

C. Pflug

B. Riedel

J. Schürmeyer

N.K. Schurz

S. Uick

N.F. Wittig

36 Abbildungen

Georg Thieme Verlag

Stuttgart · New York

*Bibliografische Information
der Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Wichtiger Hinweis: Wie jede Wissenschaft ist die Medizin ständigen Entwicklungen unterworfen. Forschung und klinische Erfahrung erweitern unsere Erkenntnisse, insbesondere was Behandlung und medikamentöse Therapie anbelangt. Soweit in diesem Werk eine Dosierung oder eine Applikation erwähnt wird, darf der Leser zwar darauf vertrauen, dass Autoren, Herausgeber und Verlag große Sorgfalt darauf verwandt haben, dass diese Angabe dem Wissensstand bei Fertigstellung des Werkes entspricht.

Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag jedoch keine Gewähr übernommen werden. **Jeder Benutzer ist angehalten**, durch sorgfältige Prüfung der Beipackzettel der verwendeten Präparate und gegebenenfalls nach Konsultation eines Spezialisten festzustellen, ob die dort gegebene Empfehlung für Dosierungen oder die Beachtung von Kontraindikationen gegenüber der Angabe in diesem Buch abweicht. Eine solche Prüfung ist besonders wichtig bei selten verwendeten Präparaten oder solchen, die neu auf den Markt gebracht worden sind. **Jede Dosierung oder Applikation erfolgt auf eigene Gefahr des Benutzers.** Autoren und Verlag appellieren an jeden Benutzer, ihm etwa auffallende Ungenauigkeiten dem Verlag mitzuteilen.

© 2013 kma Medien in Georg Thieme Verlag KG
Rüdigerstraße 14
70469 Stuttgart
Deutschland
Telefon: + 49/(0)711/8931-0
Unsere Homepage: www.thieme.de

Printed in Germany

Zeichnungen: Ziegler und Müller, Kirchentellinsfurt
Umschlaggestaltung: Thieme Verlagsgruppe
Umschlagabbildungen: © bluedesign – Fotolia.com
und VILevi – Fotolia.com
Satz: Ziegler und Müller, Kirchentellinsfurt
gesetzt aus APP/3B2, V. 9 Unicode
Druck: Grafisches Centrum Cuno, Calbe

ISBN 978-3-13-167321-3 1 2 3 4 5 6
Auch erhältlich als E-Book:
eISBN (PDF) 978-3-13-167331-2

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Geleitwort

Ordnung im Umbruch

Oberamtsrat in der Friedhofs- oder der Krankenhausverwaltung war das begehrte Karriereziel der besten Kommunalbeamten ihres Jahrgangs im gehobenen Dienst. Diese Zeiten sind noch nicht allzu lange Vergangenheit. Einfach nur verwalten reicht im Krankenhaus von heute nicht mehr. Die aufgehende Schere zwischen steigender Nachfrage nach Gesundheitsleistungen und begrenzten Mitteln aus dem Sozialtransfer einerseits sowie wachsenden Qualitätsanforderungen der Patienten auf der Basis vermehrter Transparenz andererseits stellen ganz neue Herausforderungen an die Verantwortlichen. Aus Verwaltungen werden mehr und mehr Betriebe. Unternehmerisches Engagement ist für die Manager von Gesundheitsanbietern deshalb das Gebot der Stunde.

Im Zentrum des künftigen Wettbewerbs steht die Medizin. Sie ist es, die den Patienten wirklich interessiert. Wenn der Patient auch Konsument wird, müssen sich die Experten im System darauf einstellen. Sie müssen dafür sorgen, dass eine konsequente Patientenorientierung ihres Krankenhauses zum entscheidenden Erfolgsfaktor wird. Deshalb sind Gesundheitsbetriebe in einem tief greifenden Umbruch begriffen. Vieles von dem, was früher galt, ist heute infrage gestellt. Nichts ist mehr so, wie es einmal war. Die Veränderungsgeschwindigkeit nimmt weiter zu. Da ist es gut, dass Dr. Andreas Goepfert und Claudia B. Conrad, die beiden Herausgeber der hier vorgelegten Publikation, das weit verzweigte Geflecht, in dem das Unternehmen Krankenhaus eingebettet ist, von kompetenten Autoren konsequent analysieren und systematisieren lassen. Die Agenda weist dazu die diversen Aspekte der äußeren und inneren Rahmenbedingungen, der differenzierten Ausprägungen der Organisation sowie der sachlichen und personellen Faktoren der Prozesse aus. Ziel ist es, die Komplexität der Struktur stationärer Gesundheitsbetriebe überschaubar und damit begreifbar zu machen.

Jeder, der mit Krankenhäusern, in welcher Funktion auch immer, zu tun hat, wird die komplexen Informationen der Veröffentlichung mit Gewinn für sich und seine Tätigkeit lesen. Das Buch sei deshalb den Managern und Unternehmern der Gesundheitswirtschaft sehr zur Lektüre empfohlen.

Prof. Heinz Lohmann

Anschriften

Herausgeber

Conrad, Claudia B.
Goepfert, Andreas, Dr.

Verbundklinikum Landkreis Ansbach
Crailsheimer Str. 6
91550 Dinkelsbühl
und
Klinikum Ansbach
Escherichstr. 1
91522 Ansbach

Autoren

Bauer, Stefan F., Prof. Dr. med. MBA
Bottenbrunnenstr. 6
77933 Lahr

Bothe, Heidrun
Verbundklinikum Landkreis Ansbach
Crailsheimer Str. 6
91550 Dinkelsbühl

Conrad, Claudia B.
Verbundklinikum Landkreis Ansbach
Crailsheimer Str. 6
91550 Dinkelsbühl
und
Klinikum Ansbach
Escherichstr. 1
91522 Ansbach

Gausmann, Peter, Prof. h. c. Dr.
GRB Gesellschaft für
Risikoberatung mbH
Klingenbergstr. 4
32758 Detmold

Goepfert, Andreas, Dr.
Verbundklinikum Landkreis Ansbach
Klinik Dinkelsbühl
Crailsheimer Str. 6
91550 Dinkelsbühl
und
Klinikum Ansbach
Escherichstr. 1
91522 Ansbach

Hildebrandt, Rolf, Dr.
Alfred-Hess-Str. 23
99094 Erfurt

Korn, Michael
Klinikum Ansbach
Escherichstr. 1
91522 Ansbach

Kühlem, Silvia, Dipl.-Wirt.-Ing. (FH)
Bahnhofplatz 2
82319 Starnberg

Lang-Gehring, Alexandra
Klinikum Ansbach
Escherichstr. 1
91522 Ansbach

Petersik, Jana
TÜV NORD
Große Bahnstr. 31
22525 Hamburg

Pflug, Claus
Klinikum Ansbach
Escherichstr. 1
91522 Ansbach

Riedel, Bruno
Hesselbergstr. 7
91602 Dürrewangen

Schürmeyer, Johannes
Verbundklinikum Landkreis Ansbach
Klinikum Ansbach
Escherichstr. 1
91522 Ansbach

Schurz, Nina K., Dipl.-Betriebsw. (FH) M. A.
Verbundklinikum Landkreis Ansbach
Klinikum Dinkelsbühl
Crailsheimer Str. 6
91550 Dinkelsbühl

Uick, Silvan
sinopsis ag
Agrippinawerft 26
50968 Köln

Wittig, Nils F.
Verbundklinikum Landkreis Ansbach
Klinikum Dinkelsbühl
Crailsheimer Str. 1
91550 Dinkelsbühl

Inhaltsverzeichnis

1	Das Drumherum	1
1.1	Relevante Gesetze und Verordnungen	1
	<i>Rolf Hildebrandt</i>	
1.1.1	Vorbemerkung	1
1.1.2	Krankenhäuser mit gesetzlichem Versorgungsauftrag	3
1.1.3	Stationäre Krankenhausbehandlung unter rechtlichen Gesichtspunkten	7
1.1.4	Ambulante Behandlung im Krankenhaus	12
1.1.5	Teilnahme an der integrierten Versorgung	15
1.2	Marktregulierende Mechanismen	16
	<i>Johannes Schürmeyer</i>	
1.2.1	Krankenhausplanung	16
1.2.2	Budgetierung und Finanzierung	18
1.2.3	Zulassungsbeschränkungen und Mindestmengen	29
1.3	Träger und Unternehmensformen	32
	<i>Andreas Goepfert</i>	
1.3.1	Ursprung und Rechtsformen	32
1.3.2	Kommunal- und freigemeinnützige Träger	37
1.3.3	Private Träger	46
1.4	Krankenhausmarkt	51
	<i>Alexandra Lang-Gehring</i>	
1.4.1	Angebot und Nachfrage	51
1.4.2	Marktbegleiter (Mitbewerber)	55
1.4.3	Partner	61
1.5	Äußere Einflüsse	65
	<i>Nils F. Wittig</i>	
1.5.1	Medien	67
1.5.2	Politik	71
1.5.3	Öffentlichkeit	75

2	Von außen nach innen	79
2.1	Auswirkungen und Gebäudestrukturen <i>Bruno Riedel</i>	79
2.1.1	Gebäudefunktionsbereiche	79
2.1.2	Wegeführung	85
2.1.3	Raumausstattung	90
2.2	Leistungsbereiche <i>Silvia Kühlem</i>	93
2.2.1	Primärer Leistungsbereich	98
2.2.2	Sekundärer Leistungsbereich	102
2.2.3	Tertiärer Leistungsbereich	103
2.3	Organisation Krankenhaus – Balanceakt zwischen Spezialisierung und Koordination <i>Claudia B. Conrad</i>	107
2.3.1	Klassische Organisationsstrukturen in Krankenhäusern	108
2.3.2	Modifizierte Organisationsstrukturen der primären und sekundären Leistungsbereiche	113
2.3.3	Krankenhausverwaltung: zentral versus dezentral, Dienstleistungszentren versus Outsourcing	117
3	Von oben nach unten	123
3.1	Aufbauorganisation <i>Heidrun Bothe</i>	123
3.1.1	Organigramme	126
3.1.2	Hierarchien	132
3.1.3	Inoffizielle Strukturen	135
3.2	Kommunikation und Entscheidungsstrukturen <i>Michael Korn</i>	137
3.2.1	Allgemein: Kommunikation und Patienten	137
3.2.2	Allgemein: Kommunikation und Mitarbeiter	138
3.2.3	Interne Kommunikation	138
3.2.4	Interne formelle Kommunikation	138
3.2.5	Beispiele für interne formelle Kommunikation	140
3.2.6	Interne informelle Kommunikation	140
3.2.7	Hierarchien und Entscheidungen	142
3.2.8	Direktionsrechte und Weisungsbefugnisse	143
3.2.9	Nochmals: Entscheidungen und Organisation	144
3.2.10	Zusammenfassung	145

3.3	Zuständigkeiten und Verantwortungen – oder wie funktioniert ein Krankenhaus heute?	146
	<i>Stefan Bauer</i>	
3.3.1	Einleitung	146
3.3.2	Was ist ein Krankenhaus?	147
3.3.3	Wertschöpfung im Krankenhaus	148
3.3.4	Hierarchie im Krankenhaus	148
3.3.5	Betreiberformen im Krankenhaus	149
3.3.6	Vorteile privater Krankenhäuser	150
3.3.7	Eminenz versus Evidenz	150
3.3.8	Wie sieht das Krankenhaus der Zukunft aus? Eine Perspektive	151
3.3.9	Die Ablauforganisation der Kliniken wird sich verändern	152
3.3.10	Ist größer immer besser?	153
3.4	Arbeitszeitstrukturen	154
	<i>Claus Pflug</i>	
3.4.1	Arbeitszeitvorschriften	154
3.4.2	Arbeitszeitmodelle	159
3.4.3	Kosten der Arbeitszeit	164
4	Kreuz und quer	168
4.1	Prozesse	168
	<i>Michael Korn</i>	
4.1.1	Prozesse allgemein	168
4.1.2	Ausrichtung der Prozesse	169
4.1.3	Kernprozesse	170
4.1.4	Sekundärprozesse	171
4.1.5	Tertiäre Prozesse	172
4.1.6	Prozesse im Überblick	173
4.1.7	Logistik	173
4.1.8	Facility Management	174
4.1.9	Managementprozess	175
4.1.10	Zusammenfassung	176
4.2	Der menschliche Faktor	177
	<i>Nina K. Schurz</i>	
4.2.1	Der Faktor Mensch – vom Kostenfaktor zum Erfolgsfaktor	177
4.2.2	Der arbeitende Mensch im Krankenhaus – ein komplexes Wesen	179
4.2.3	Der Mensch im Fokus des Human Resources Management	186

4.3 Zahlen – Daten – Fakten	194
<i>Silvan Uick</i>	
4.3.1 Controlling	194
4.3.2 Medizincontrolling	202
4.3.3 Zertifizierungen	206
<i>Jana Petersik</i>	
4.4 Sicherheit	213
<i>Peter Gausmann</i>	
4.4.1 Patient	213
4.4.2 Mitarbeiter	221
4.4.3 Unternehmen	222

Abkürzungen

ÄAppO	Ärzte-Approbationsordnung
ACH	Allgemeinchirurgie
AdöR	Anstalt des öffentlichen Rechts
AG	Aktiengesellschaft
AkkStelleG	Akkreditierungsstellengesetz
ANÄ	Anästhesie
AO	Abgabenordnung
APS	Aktionsbündnis Patientensicherheit
ArbZG	Arbeitszeitgesetz
AÜG	Arbeitnehmerüberlassungsgesetz
BÄO	Bundesärzteordnung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BpflV	Bundespfllegesatzverordnung
CA	Chefarzt
CCC	Comprehensive Cancer Center
CIRS	Critical Incident Reporting System
CT	Computertomograf
DAkkS	Deutsche Akkreditierungsstelle
DKG	Deutsche Krankenhausgesellschaft
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
DIN	Deutsche Industrie-Norm
DLZ	Dienstleistungszentrum
DLZ-HR	Dienstleistungszentrum Human Resources
DRGs	Diagnosis Related Groups
EBM	evidenzbasierte Medizin
EDV	elektronische Datenverarbeitung
EEG	Elektroenzephalogramm
eG	eingetragene Genossenschaft
EG	Europäische Gemeinschaft
EKG	Elektrokardiogramm
EN	Europäische Norm

F & C	Finanzen und Controlling
FA	Fachabteilung
FPG	Fallpauschalengesetz
FM	Facility Management
FPV	Fallpauschalenvereinbarung
gAG	gemeinnützige Aktiengesellschaft
G-BA	Gemeinsamer Bundesausschuss
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
G-DRG-System	German DRG System (= Deutsches Fallpauschalensystem)
GEWO	Gewerbeordnung
GG	Grundgesetz
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GKV FinG	Gesetz zur nachhaltigen und sozial ausgewogenen Finanzierung der gesetzlichen Krankenversicherung – GKV Finanzierungsgesetz
GKV	Gesundheitsreformgesetz-2000; Gesetz zur Reform der gesetzlichen Krankenversicherung ab dem Jahr 2000
gGmbH	gemeinnützige GmbH
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH & Co. KG	Gesellschaft mit beschränkter Haftung & Compagnie Kommanditgesellschaft
GMG	Gesetz zur Modernisierung der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Modernisierungsgesetz)
GOÄ	Gebührenordnung für Ärzte
GSG	Gesetz zur Sicherung und Strukturverbesserung der gesetzlichen Krankenversicherung (Gesundheitsstrukturgesetz)
HGB	Handelsgesetzbuch
HNO	Hals-Nasen-Ohren-Heilkunde
HR	Human Resources
HRO	High Reliability Organisation
ICD	International Classification of Diseases
ILV	innerbetriebliche Leistungsverrechnung
InEK	Institut für das Entgeltsystem im Krankenhaus
INN	Innere Medizin
ISO	International Standards Organisation
IT	Informationstechnologie
KG	Kommanditgesellschaft
KGaA	Kommanditgesellschaft auf Aktien
KH	Krankenhaus
KHBV	Krankenhausbuchführungsverordnung
KHEntgG	Krankenhausentgeltgesetz
KHG	Krankenhausfinanzierungsgesetz

KHRG	Krankenhausfinanzierungsreformgesetz
KrPflAPrV	Ausbildungs- und Prüfungsverordnung für die Berufe in der Krankenpflege
KrPflG	Krankenpflegegesetz
KTQ	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
LHK	Linksherzkathetermessplatz
MDK	medizinischer Dienst der Krankenversicherung
MPBetreibV	Medizinprodukte-Betreiberverordnung
MRT	Magnetresonanztomografie
MTA	medizinisch-technische Assistentin, medizinischtechnischer Assistent
MV	Mitgliederversammlung
MVZ	medizinisches Versorgungszentrum
NUB	neue Untersuchungs- und Behandlungsmethoden
OHG	offene Handelsgesellschaft
OHSAS	Occupational Health and Safety Standard
OP	Operationssaal
OTA	operationstechnische Assistentin, operationstechnischer Assistent
p. a.	pro anno
PartG	Partnerschaftsgesellschaft
PET	Positronenemissionstomograf, -tomografie
PJ	praktisches Jahr
PPP	Private public partnership
RAD	Radiologie
SGB	Sozialgesetzbuch
SGB V	Sozialgesetzbuch Fünftes Buch (Gesetzliche Krankenversicherung)
SLA	Service Level Agreement
SOP	Standard Operating Procedure
TV-Ä/VKA	Tarifvertrag für Ärzte
TVöD-K	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst – Besonderer Teil Krankenhäuser
UCH	Unfallchirurgie
URO	Urologie
VÄndG	Vertragsarztänderungsgesetz
VV	Vertreterversammlung
VVag	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
XIV	