Health Care- und Krankenhausmanagement

Zapp, Fuchs, Bettig, Oswald

Betriebswirtschaftliche Grundlagen im Krankenhaus

Content PLUS

Kohlhammer

Kohlhammer

Health Care- und Krankenhaus-Management

Herausgegeben von Udo Janßen, Axel Olaf Kern, Clarissa Kurscheid, Thomas Schlegel, Birgit Vosseler und Winfried Zapp

Die geplanten und bereits erschienenen Bände in der Übersicht:

Modul I: Gesundheitsökonomie und Gesundheitspolitik

- Gesundheitsökonomie
- Clarissa Kurscheid/Andreas Beivers: »Gesundheits- und Sozialpolitik«

Modul II: Betriebswirtschaftslehre und Management in stationären und ambulanten Gesundheitseinrichtungen

- Winfried Zapp/Julia Oswald/Uwe Bettig/Christine Fuchs: »Betriebswirtschaftliche Grundlagen im Krankenhaus«
- Logistik, IT, Facility Management und Services
- Rechnungswesen und Finanzierung
- Controlling und Reporting
- Personalwirtschaft
- Qualitäts- und Risikomanagement
- Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Modul III: Gestaltung von Managementsystemen in Gesundheitseinrichtungen

- Normatives Management und Strategie
- Leadership und Führung
- Netzwerke und Strukturen
- Projektmanagement

Modul IV: Recht in der Gesundheitswirtschaft

- Unternehmensrecht im Krankenhaus

Winfried Zapp, Julia Oswald,
Uwe Bettig, Christine Fuchs

Betriebswirtschaftliche Grundlagen im Krankenhaus

Unter Mitarbeit von Heike Asbach
und Daniela Bode

Verlag W. Kohlhammer

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

Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen und sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um eingetragene Warenzeichen oder sonstige geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Es konnten nicht alle Rechtsinhaber von Abbildungen ermittelt werden. Sollte dem Verlag gegenüber der Nachweis der Rechtsinhaberschaft geführt werden, wird das branchenübliche Honorar nachträglich gezahlt.

1. Auflage 2014

Alle Rechte vorbehalten
© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart
Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:
ISBN 978-3-17-022608-1

E-Book-Formate:
pdf: ISBN 978-3-17-023867-1
epub: ISBN 978-3-17-025498-5
mobi: ISBN 978-3-17-025499-2

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort zur Reihe **9**

Die Autorinnen und Autoren **10**

Vorwort **11**

1 Betriebswirtschaftslehre als Ausgangsbasis **13**
Julia Oswald, Winfried Zapp

1.1 Präliminarien zum wirtschaftlichen Handeln 13
1.1.1 Knappheit als Ausgangslage für wirtschaftliches Handeln ... 14
1.1.2 Stationäre Leistungsanbieter auf dem Gesundheitsmarkt 16
1.2 Begriffsbestimmung der Betriebswirtschaftslehre 18
1.2.1 Terminologisches Grundlagenwissen 18
1.2.2 Dienstleistungen in der Gesundheitswirtschaft 23
1.2.3 Kundenorientierung vs. Patientenorientierung 26
1.3 Grundbegriffe wirtschaftlichen Handelns 28
1.3.1 Das ökonomische Prinzip 28
1.3.2 Produktivität als Ergänzung 36
1.3.3 Begriffsdimensionen im Umfeld des wirtschaftlichen Handelns 41
1.4 Theoretische Orientierung 46
1.4.1 Entscheidungsorientierung 46
1.4.2 Systemorientierung 61
1.4.3 Verhaltensorientierung 82
1.5 Modellhafte Orientierung 86
1.5.1 Betriebswirtschaftliche Modelle 87
1.5.2 Managementorientierte Modelle 91
1.6 Aufgaben 99

2 Konstitutive Grundlagen als langfristige Bindung **104**
Julia Oswald, Uwe Bettig

2.1 Trägerform 104
2.1.1 Trägerbegriff und -arten 104
2.1.2 Ziele und Aufgaben des Trägers von Gesundheitsunternehmungen 106
2.1.3 Unterschiede zwischen den Trägergruppen 109

2.2 Rechtsform ... 111
2.3 Standortform ... 117
2.3.1 Standortbegriffe ... 117
2.3.2 Standorttheorie ... 119
2.3.3 Entscheidungsstufen der Standortwahl ... 119
2.3.4 Standortanalyse und -faktoren ... 120
2.3.5 Standortbewertung ... 123
2.4 Aufgaben ... 124

3 Strukturorientierte Grundlagen als Beziehungsgefüge ... 126
Winfried Zapp

3.1 Organisation ... 126
3.1.1 Der Begriff Organisation ... 126
3.1.2 Organisatorische Gestaltung ... 131
3.1.3 Prozessorganisation ... 137
3.1.4 Entwicklungstendenzen ... 143
3.1.5 Ausblick ... 145
3.2 Prozessgestaltung ... 146
3.2.1 Der Begriff Prozess ... 147
3.2.2 Die Prozessvarianten ... 149
3.2.3 Die Ziele der Prozessgestaltung ... 152
3.2.4 Vorgehensmodell als Grundlage für eine Prozessgestaltung ... 153
3.2.5 Prozessgestaltung ... 154
3.2.6 Management von Prozessen ... 164
3.3 Aufgaben ... 165

4 Leistungserbringung als verbindendes Element ... 167
Christine Fuchs

4.1 Patientenorientierung bei der Leistungserbringung ... 167
4.2 Leistungserbringung im DRG-System ... 168
4.3 Prozessmodell der Leistungserbringung ... 169
4.4 Zugangswege des Patienten ins Krankenhaus ... 169
4.4.1 Geplante stationäre Aufnahme ... 171
4.4.2 Notaufnahme ... 172
4.4.3 Aufnahmestation ... 175
4.5 Stationäre Behandlung ... 177
4.5.1 Grundablauf Normalstation ... 177
4.5.2 Pflege ... 179
4.5.3 Interprofessionelle Teamarbeit ... 180
4.5.4 Behandlungspfade ... 181
4.5.5 Diagnostik und Therapie ... 183
4.5.6 Intermediate-Care-Station und Intensivstation ... 188

4.5.7 Entlassmanagement 189
4.5.8 Sektorübergreifende Vernetzung der Behandlung 192
4.6 Administrative Prozesse 193
4.7 Aufgaben 197

Literaturverzeichnis **201**

Anhang: Lösungen zu den Aufgaben aus den Kapiteln 1–4 ..... **216**

Stichwortverzeichnis **233**

Geleitwort zur Reihe

In der dynamisch wachsenden und zunehmend komplexer werdenden Gesundheitswirtschaft ist in den letzten Jahren der Bedarf stark gestiegen, Management bezogenes theoretisches Wissen und praxisrelevantes Know-how zu beherrschen und zu vermitteln. Dieser Bedarf spiegelt sich u. a. in zahlreichen neuen Hochschulstudiengängen und vielfältigen Angeboten der beruflichen Fort- und Weiterbildung wider.

Die Reihe »Health Care- und Krankenhaus-Management«, die auf den Curricula einschlägiger Hochschulen und wichtiger Fortbildungseinrichtungen aufbaut, setzt hier an. Inhaltlich und didaktisch systematisch angelegt, erhebt sie den Anspruch, das breite Themenfeld weitgehend vollständig abzudecken.

Die in 14 Bänden modular aufgebaute Reihe möchte allen Studierenden und Dozenten der auf das Management in der Gesundheitswirtschaft bezogenen Studiengänge, Berufstätigen in Fort- und Weiterbildung aus Krankenhäusern und weiteren Einrichtungen des Gesundheitswesens und insbesondere (zukünftigen) Führungskräften und leitenden Mitarbeitern aus Ärztlichem Dienst, Medizin-Controlling, Pflegedienst, Marketing und Verwaltung ein hilfreiches Werkzeug für Studium und professionelle Praxis sein.

Die Herausgeberinnen und Herausgeber:
Udo Janßen, Axel Olaf Kern, Clarissa Kurscheid, Thomas Schlegel, Birgit Vosseler, Winfried Zapp

Die Autorinnen und Autoren

Prof. Dr. Winfried Zapp
Professor an der Hochschule Osnabrück mit dem Lehrgebiet Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt Rechnungswesen, insbesondere Controlling im Gesundheitswesen

Dr. Julia Oswald
Leitung Konzerncontrolling Paracelsus-Kliniken Deutschland GmbH & Co. KGaA, Osnabrück

Prof. Dr. Uwe Bettig
Leiter des Studiengangs Gesundheits- und Pflegemanagement (B. Sc.), Professor für Management und Betriebswirtschaft in gesundheitlichen und sozialen Einrichtungen an der Alice Salomon Hochschule Berlin

Dr. med. Christine Fuchs
Leitung Projektmanagement Mühlenkreiskliniken AöR, Ärztin für Chirurgie/Viszeralchirurgie, TQM-Auditorin

Vorwort

Danny Kaye, ein US-amerikanischer Schauspieler, Komiker und Sänger (1913–1987), hat einmal geäußert, dass »Wirtschaftswissenschaft … die einzige Disziplin (ist), in der jedes Jahr auf dieselben Fragen andere Antworten richtig sind« (aus: http://www.zitate-online.de/thema/wirtschaftswissenschaft/). Die Richtigkeit dieser Aussage kann abhängen von der Entwicklung außerhalb der Wissenschaft durch demografischen Wandel, Konjunktureinbrüche usw. Mangelnde Belegung in einem Krankenhaus kann man z. B. durch Einweisermarketing zu beheben versuchen oder aber durch Bettenschließung und damit einher durch Personalabbau. Damit haben wir unterschiedliche Instrumente und Antworten auf unterschiedliche Gegebenheiten. Aber sind die Fragen auf die gegebenen Antworten nicht nur die Gleichen, sondern auch noch dieselben?

Was sind überhaupt die Fragen, die die Wirtschaftswissenschaftler beschäftigen? Oder haben sie womöglich nur eine einzige Frage, die sie beschäftigt? Wirtschaftswissenschaftler beschäftigen sich von Anfang an mit ökonomischem Handeln, mit knappen Gütern und begrenzten finanziellen Mitteln. Die eine (!) Frage, die sie immer und immer wieder umtreibt ist die: Wie ist das zu bewältigen in immer wieder unterschiedlichen Situationen und Gegebenheiten? Dabei hat es natürlich einen Entwicklungsprozess gegeben: Während zunächst versucht wurde, aus der Sicht der Unternehmung Veränderungen herbeizuführen, stellte man bald fest, dass das nicht immer gelingen wird und es vorteilhafter sein kann, die Umwelt zu verändern oder sich ihr anzupassen.

Damit gibt es auf die Frage nach wirtschaftlichem Handeln schon einmal zwei Antworten, die immer wieder unterschiedlich ausfallen können: Um Belegungsrückgänge auffangen zu können, kann einerseits ein qualifizierter Chefarzt eingestellt werden (ressourcenorientierter Ansatz) oder andererseits das Leistungsspektrum verändert werden, indem eine gut ausgestattete Privatabteilung konzipiert wird, um den Wünschen gut situierter Privatpatienten nachkommen zu können (marktorientierter Ansatz). Beides kann sogar miteinander kombiniert werden. Und die Entscheidung des Krankenhauses ist abhängig von den Personen, die diese Entscheidung treffen: Die entscheidungsrelevanten Personen können risikoscheu oder risikofreudig sein, gewinnorientiert oder qualitätsorientiert veranlagt sein usw.

Damit fallen also die Antworten der Wirtschaftswissenschaftler viel komplexer, kontingenter und differenzierter aus, als man zu denken vermag. Die nun daraus resultierende Frage lautet: Lösen sich damit nicht wirtschaftswissenschaftliche Fragestellungen auf? Sollte man nicht einfach wild darauf loswirtschaften. Was also ist zu tun?

Wir können jetzt schon feststellen, dass die Wirtschaftswissenschaften keine Naturwissenschaften sind, sondern viel mehr eine Erfahrungswissenschaft. Weiterhin ist zu bedenken und zu klären, was unter wirtschaften zu verstehen ist und welche Regeln es womöglich dabei zu beachten gilt. Hier setzt das Buch ein: Auf der Grundlage betriebswirtschaftlicher Ausführungen werden die wesentlichen Elemente in den Gesundheitseinrichtungen beschrieben, analysiert und kritisch gewürdigt.

Ohne eine Definition von Begrifflichkeiten und ohne eine Systematisierung betriebswirtschaftlicher Denkschulen wird es in den Gesundheitsunternehmungen kein qualifiziertes, fundiertes und differenziertes Wirtschaften geben. Eine der größten Herausforderung wird es dabei sein, dass Ökonomen und Nicht-Ökonomen sich über ein einheitliches Handeln verständigen können. Denn jetzt schon ahnt jeder, worauf es in Zukunft ankommen wird: Soziales Handeln und ökonomische Verantwortung sind miteinander zu verbinden. Dieser dritte Band der Buchreihe »Health Care- und Krankenhaus-Management« will dazu die Betriebswirtschaftlichen Grundlagen bereitstellen.

Die Autoren danken vor allem Herrn Dr. Ruprecht Poensgen vom Kohlhammer-Verlag, der die Initiative zu dieser Buchreihe gegeben hat und uns mit seinem Team in dieser Autorenzusammensetzung unterstütz und gefördert hat. Frau Daniela Bode, M.A. hat die verschiedenen Beiträge zu einem Ganzen zusammengestellt – zunächst etwas zaghaft, dann aber mit viel Energie, profundem Wissen und hilfreichen Hinweisen. Frau Dipl.-Pflegewirtin (FH) Heike Asbach, M.A. hat dabei ihre Erfahrung aus anderen Buchprojekten weitergegeben. Beide haben mit ihren Fragen und Antworten zu unseren Texten sich immer klar und deutlich wahrnehmbar geäußert. Ihnen gilt unser besonderer Dank.

Wir Autoren haben uns aus unterschiedlichen Professionen, vielfältigen Blickrichtungen und verschiedenen Überzeugungen gefunden und uns ergänzt. Das wünschen wir auch unseren Lesern, dass sie in der Vielfältigkeit der Aussagen auch das Gemeinsame erkennen, gestalten und umsetzen können. Ohne eigene Überzeugungen wird es dabei aber nicht möglich sein. Dazu sollen die Ausführungen in diesem Band beitragen.

Osnabrück, Berlin, Minden, im Februar 2014
Prof. Dr. Winfried Zapp, Dr. Julia Oswald, Prof. Dr. Uwe Bettig, Dr. med. Christine Fuchs

1 Betriebswirtschaftslehre als Ausgangsbasis

Julia Oswald, Winfried Zapp

Gesundheit und Management sollen in diesem Teilband drei: »Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre« der Buchreihe »Health Care- und Krankenhaus-Management« zusammengeführt werden. Für viele mag ein Gegensatz von Gesundheit und Management ausgehen, andere befürworten einen ökonomischen Ansatz, um Verschwendung und Unproduktivität vorzubeugen. Dieser Spagat ist in diesem Band immer wieder zu bewältigen.

Wie soll dabei vorgegangen werden? Mit diesem Buch sollen die Betriebswirtschaftlichen Grundlagen gelegt werden, um Handlungen, Situationen, Entscheidungen und zukünftige Entwicklungen analysieren und bewerten zu können.

Ausgangspunkt ist dabei die Betriebswirtschaftslehre, die in ihren Grundlagen umrissen und dargestellt wird. Neben der Definition von wirtschaftlichem Handeln in Abgrenzung zu anderen Begriffen werden im zweiten Kapitel die konstitutiven Elemente herausgearbeitet, die zu langfristigen Bindungen führen. Träger-, Rechts- und Standortform sind sicherlich zu verändern, aber sie sind konstitutionell angelegt und damit nicht sehr flexibel ausgerichtet. Im dritten Kapitel wird auf die Strukturorientierung eingegangen. Während der Organisation oft nicht die entsprechende Bedeutung beigemessen wird, soll die Prozessorientierung wesentliche Impulse zur optimalen Gestaltung liefern. Das vierte Kapitel schließt diesen Band mit den Ausführungen zu der Leistungserbringung ab. Da die Betriebswirtschaftslehre immer anwendungsorientiert ausgerichtet ist, sind die einzelnen Elemente der Leistungsorientierung wesentlich für eine Analyse. Dabei ist die Betriebswirtschaftslehre die Ausgangsbasis für ein sinnvolles soziales und verantwortungsvolles Handeln.

1.1 Präliminarien zum wirtschaftlichen Handeln

Um wirtschaftlich Handeln zu können, sind einleitende Bemerkungen und Voraussetzungen zu machen: Ökonomie setzt Begrenzungen in Form von Knappheit voraus (Zeit, Personen, Sachgüter). Die Umsetzung und Anwendung von Ökonomie soll im Gesundheitsmarkt erfolgen, sodass dieser Markt kurz umrissen werden muss.

1.1.1 Knappheit als Ausgangslage für wirtschaftliches Handeln

Allgemein sind die Bedürfnisse der Leistungsempfänger im Gesundheitswesen die Erlangung von Gesundheit. Nach der WHO ist Gesundheit der »[…] Zustand des vollkommenen physischen, geistigen und sozialen Wohlbefindens […]« (WHO 1946, S. 100). In diesem Sinne ist Gesundheit ein Gut, »dass Menschen erstreben, aber nie wirklich erlangen« (Kickbusch 1999, S. 274). Es ist daher auch nicht messbar und als normatives Gut einzuordnen. Um das Recht eines jeden Individuums auf eine gewisse Grundversorgung mit dem Gut Gesundheit zu gewährleisten[1], wird in Deutschland der Bedarf nicht am Begriff der Gesundheit, sondern am Krankheitsbegriff ausgerichtet. Unabhängig von der Problematik, Gesundheit zu definieren, hätte die Anwendung des WHO-Begriffs enorme finanzielle Auswirkungen, da die Leistungsausweitung erheblich wäre (Haubrock 2009). Nach der in Deutschland gültigen Definition ist Krankheit »ein regelwidriger Körper- und Geisteszustand, dessen Eintritt entweder die Notwendigkeit einer Heilbehandlung – allein oder in Verbindung mit Arbeitsunfähigkeit – oder Arbeitsunfähigkeit zur Folge hat.« (Haubrock 2009, S. 43 in Anlehnung an die begriffliche Bestimmung des Bundessozialgerichts vom 16.05.1972). In diesem Sinne stehen als Gesundheitsdienstleistungen die Heilung und Linderung von Krankheiten im Mittelpunkt.

Eine notwendige Heilbehandlung macht den wirtschaftlichen Einsatz von Gesundheitsgütern erforderlich, und zwar zur Prävention (Gesundheitsschutz und Vorsorge), Kuration (Behandlung und Pflege) und Rehabilitation (Nachsorge) (Haubrock 2009; ►**Kap. 1.2**). Alle Wirtschaftsgüter, die für die Produktion der materiellen und immateriellen Gesundheitsgüter benötigt werden, sind knappe Güter. Ein knappes Gut mit besonders restriktiver Wirkung bei der Güterkombination von Gesundheitsgütern ist neben den üblicherweise benannten betrieblichen Produktionsfaktoren der Arbeitsleistungen, Betriebsmittel und Werkstoffe die Zeit. Güter im wirtschaftlichen Sinne sind dann knapp, wenn sie nicht in unbeschränktem Ausmaß zur Bedürfnisbefriedigung zur Verfügung stehen. Das Bedürfnis selbst ist die Empfindung eines Mangels mit dem Bestreben, diesen Mangel zu beseitigen (Schär und Reschke 2007). Bedürfnisse können nach ihrer Wertigkeit in Gruppen aufgeteilt werden (vgl. z. B. Maslows Bedürfnispyramide, Maslow 2002; Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg 1966). Neben den Bedürfnissen spielt die Kaufkraft eine zentrale Rolle, d. h. die Geldmenge, die dem Konsument zur Befriedigung seiner Bedürfnisse zur Verfügung

1 Gesundheitsgüter sind Kollektivgüter: Durch Sicherungssysteme wird im Bedarfsfall der Zugang zu Gesundheitsgütern garantiert (Haubrock 2009), d. h. dass alle Bürger unabhängig von sozialem Status, Geschlecht, ethnischer Zugehörigkeit, Wohnsitz, Bildung oder Vermögen eine bedarfsgerechte Versorgung in Anspruch nehmen können. Ein gleicher Zugang zu Gesundheitsdienstleistungen zum Beispiel im Hinblick auf die Erreichbarkeit ist dadurch gewährleistet, dass eine annähernd gleichmäßige regionale Verteilung von Krankenhäusern, Ärzten, Reha- und Pflegeeinrichtungen besteht.