

betrieblichen Führungskreises zu schaffen, die Beziehungen zur Öffentlichkeit herzustellen und sie auf diese Weise zu motivieren, mit ihrer Arbeit einen Beitrag zur Erfüllung des dem Krankenhaus vorgegebenen Versorgungsauftrags zu

leisten, unter gleichzeitiger Beachtung der allgemein-formalen Wirtschaftsgrundsätze der Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit.

3.2 Grundsätze für Leitungsorganisation und Managementprozess

Vor dem Hintergrund der Entscheidungsfelder und der Managementfunktionen stellt sich die Frage, ob und inwieweit in der Krankenhauspraxis die Leitungsorganisation den sich daraus ergebenden Anforderungen entspricht; ferner, ob und inwieweit die für die Führung des Krankenhauses notwendigen Managementfunktionen in der richtigen Weise wahrgenommen werden. Dabei ist eine Kongruenz von Management- und Leistungsstrukturen anzustreben. Letztlich ist die Organisation eine Voraussetzung für effiziente Managementstrukturen, gleichzeitig bestimmen die Managementstrukturen die Leistungsstrukturen.

3.2.1 GESTALTUNG DER LEITUNGSORGANISATION

Aus der Forderung nach Eigenständigkeit des Krankenhauses ergibt sich die Notwendigkeit zur Trennung der Managementfunktionen nach Legislative und Exekutive.

Demnach obliegen dem Krankenhausträger die Festlegung der allgemeinen und trägerspezifischen Werte und Ziele (Sach-, Formal- und Sozialziel) des Krankenhauses, ferner die strategischen Grundsatzentscheidungen im Bereich von Organisation, Personal- und Finanzmanagement sowie die erfolgsbezogene Kontrolle der Krankenhausleitung.

Das Management des laufenden Krankenhausbetriebs ist Aufgabe der Krankenhausleitung. Es

ist durch Entscheidungen auf der strategischen, dispositiven und operativen Ebene geprägt. Aus der Forderung nach Wahrnehmung der Managementaufgaben durch die Krankenhausleitung unter Beachtung der Prinzipien von Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit ergibt sich die Forderung nach Delegation von Entscheidungs- und Ausführungsverantwortung entsprechend dem Sachcharakter der Entscheidungen und Maßnahmen sowie nach einer patientenbezogenen Koordination des Leistungsgeschehens und einer integralen Organisation des Krankenhauses.

Von besonderer Bedeutung bei der Abgrenzung der Managementaufgaben und -kompetenzen ist die Frage der Zentralisation oder Dezentralisation. Art und Umfang der vertikalen Delegation von Entscheidungen betrifft sowohl Krankenhausträgerorgane als auch die Leitung der Krankenhausbetriebe.

3.2.2 GESTALTUNG DES MANAGEMENTPROZESSES

Die sich für die Krankenhausleitung bei der Wahrnehmung ihrer Führungsaufgaben ergebenden Verantwortungen sind zu differenzieren nach Organisationsverantwortung, Führungsverantwortung sowie Finanz- und Budgetverantwortung. Art und Umfang dieser Verantwortungsbereiche stellen sich wie folgt dar:

Organisationsverantwortung

- Abstimmung aller Leistungen auf den patientenbezogenen Versorgungsprozess als primäre Sichtweise der Organisation
- Mitarbeitendengerechte Gestaltung der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit- betriebsstellen- und patientenbezogenen Information und Berichtserstattung
- Einhaltung der Prinzipien von Leistungsfähigkeit und Wirtschaftlichkeit

Führungsverantwortung

- Wahrnehmung der primären Aufgaben des Personalmanagements, d. h. Personalbedarfsermittlung, Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personaleinsatz, Personalerhaltung, Personalfreistellung

Finanz-/Budgetverantwortung

- Budgetplanung, d. h. Planung von Leistungen, Personaleinsatz, Materialeinsatz, Inanspruchnahme von Sekundärleistungen sowie Planung von Kosten
- Budgetüberwachung und Budgetkontrolle

3.3 Entscheidungsfelder und Entscheidungsträger

3.3.1 SYSTEMATISIERUNG DER MANAGEMENTENTSCHEIDUNGEN

Geht man für das Krankenhausunternehmen aufgrund des Steuerungsansatzes – ausgehend von den normativen Grundsatzentscheidungen des Trägers – von drei Ebenen der Entscheidungsfindung aus, so bedarf es für eine Beschreibung von Struktur und Funktion des Krankenhausmanagements einer Analyse, welche strategischen, dispositiven und operativen Entscheidungen im Krankenhausbetrieb anfallen, von welchen Faktoren sie determiniert und von wem diese Entscheidungen getroffen werden.

Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Kompetenzabgrenzung zwischen Krankenhausträger und Krankenhausleitung, die Aufstellung einer Geschäftsordnung für die Krankenhausleitung sowie eine Aufgabenbeschreibung für die nachgeordneten Managementebenen.

Im Folgenden werden daher anhand von Tabellen Entscheidungsgegenstände und Entscheidungsträger der strategischen (*siehe Tabelle 4*), dispositiven (*siehe Tabelle 5*) und operativen (*siehe Tabelle 6*) Entscheidungen in Abhängigkeit der betriebswirtschaftlichen Funktionen systematisiert und erläutert (*siehe Kap. 3.3.2*).

Ferner wurde eine Zuordnung von Entscheidungen zu den jeweiligen Bereichen des Krankenhauses in Abhängigkeit von einem patientenbezogenen Ablauf vorgenommen.

Die tabellarische Darstellung der strategischen Entscheidungen beinhaltet jeweils die Entscheidungstatbestände sowie eine Zuordnung zu den Entscheidungsträgern. Dabei wird differenziert nach Entscheidungen, die

- bei dem Krankenhausträger liegen,
- bei dem Krankenhausträger liegen, aber an die Krankenhausleitung delegiert werden können,

- bei der Krankenhausleitung liegen,
- bei der Krankenhausleitung liegen, aber an Abteilungsleiter delegiert werden können,
- auf Vorschlag der Krankenhausleitung und nicht gegen das Veto der Leitung vom Krankenhausträger getroffen werden sollen.

Die Beschreibung der dispositiven Entscheidungen zeigt ebenfalls die Entscheidungstatbestände, wobei diese Entscheidungen von der Krankenhausleitung allein oder in Abstimmung mit den Bereichsleitungen oder direkt von den Bereichsleitungen getroffen werden. Zur Verdeutlichung wurden die Entscheidungstatbestände und die Bereiche einander zugeordnet.

Die Systematisierung der operativen Entscheidungen umfasst ebenso die Entscheidungsgegenstände sowie ihre Zuordnung zu den Bereichen, deren Leitungen für die Entscheidungsfindung verantwortlich sind.

Die tabellarische Skizzierung der Entscheidungen in Abhängigkeit von einem patientenbezogenen Ablauf und ihre Zuordnung zu den entsprechenden Bereichen beinhaltet einen modellhaften Ablauf und die damit einhergehenden Entscheidungstatbestände (*siehe Kapitel 3.3.3, Tabelle 7*). Diese sind differenziert in

- direkte, patientenbezogene Entscheidungen,
- indirekte - durch Patienten ausgelöste - Entscheidungen und
- generelle Entscheidungen.

3.3.2 ENTSCHEIDUNGEN IN ABHÄNGIGKEIT DER BETRIEBSWIRTSCHAFTLICHEN FUNKTIONEN

3.3.2.1 NORMATIVES MANAGEMENT

Im Rahmen des normativen Managements werden die Grundsätze zur Unternehmensverfassung, zur Unternehmenspolitik und zur Unternehmenskultur festgelegt. Strategische Grundsatzaufgaben sind langfristig orientiert. Sie befassen sich mit dem Setzen von langfristigen Zielen, der Gestaltung des Zielsystems sowie der Zuteilung vorhandener und erwarteter Ressourcen, die zur Zielerreichung erforderlich sind. Von besonderem Interesse sind dabei Existenzsicherungs- und Wachstumsstrategien unter besonderer Berücksichtigung der Patienten- und Kundenorientierung. Normative Management- und strategische Grundsatzaufgaben gehören zur Kompetenz des Krankenhausträgers.

