

Inhaltsverzeichnis

1	Einführung	1
2	Die Eigenständigkeit der Krankenhausbetriebe	6
2.1	Gesundheitsökonomische Perspektive	6
2.2	Mikroökonomische Perspektive	8
2.3	Politisch-soziologische Perspektive	10
2.4	Systemorientierte Perspektive	12
2.5	Managementperspektive	14
3	Das Handlungsspielraumkonzept	16
3.1	Die Entwicklung des Handlungsspielraumkonzeptes im Rahmen organisationstheoretischer Ansätze	16
3.1.1	Einsatz von Regeln zur Steuerung von Organisationen	18
3.1.2	Interpretation von Handlungsspielräumen im Rahmen des Rollenkonzeptes	21
3.1.3	Infragestellung des rational entscheidenden Individuums	23
3.1.4	Der Determinismus des situativen Ansatzes	26
3.2	Die Elemente des Handlungsspielraumkonzeptes	31
3.2.1	Handlungsalternativen	31
3.2.2	Constraints	31
3.2.3	Akteure	36
3.3	Funktionen von Handlungsspielräumen	39
3.4	Handlungsspielräume des Managements	42
3.5	Ansatz zur Analyse und Beurteilung von Handlungsspielräumen des Krankenhausmanagements	51
4	Rahmenbedingungen des Krankenhausmanagements	57
4.1	Unternehmensverfassung der Krankenhäuser	57
4.1.1	Öffentliche Trägerschaft	58
4.1.2	Freigemeinnützige Trägerschaft	69
4.1.3	Mitbestimmungsregelungen	77
4.2	Krankenhausplanung	80
4.2.1	Funktionen der Planung	80
4.2.2	Die Elemente der Krankenhausplanung	81
4.2.3	Handlungsspielräume im System der Krankenhausplanung	91
4.3	Finanzierung des Krankenhauses	97
4.3.1	Finanzierung als Managementaufgabe und Machtbasis	97
4.3.2	Das Finanzierungssystem des Krankenhauses	100
4.3.3	Finanzierung und Handlungsspielraum	108
4.4	Interne und externe Kontrolle	110
4.4.1	Kontrollkonzeptionen	110
4.4.2	Elemente des Kontrollsystems des Krankenhauses	111
4.4.3	Kontrolle des Handlungsspielraumes	119

4.5	Krankenhausstruktur	122
4.5.1	Merkmale der Organisationsstruktur	122
4.5.2	Struktur des Krankenhausbetriebes	124
4.5.3	Die Regelung der Krankenhausstruktur in den öffentlichen und freigemeinnützigen Krankenhäusern Berlins	136
4.5.4	Übergreifende Strukturmerkmale des Krankenhauses und Handlungsspielräume	138
5	Struktur der Unternehmensleitung des Krankenhauses	146
5.1	Die Krankenhausleitung als ein Organ der Unternehmensleitung	147
5.2	Die Mitglieder der Krankenhausleitung	149
5.3	Aufgaben und Kompetenzen der Krankenhausleitung	151
5.4	Koordination der Unternehmensleitung des Krankenhauses	161
5.5	Struktur der Krankenhausleitung und Handlungsspielräume	163
6	Wahrnehmung des Handlungsspielraumes durch das Krankenhausmanagement	177
6.1	Die Bedeutung des Wahrnehmungskonzeptes für das Managerverhalten	177
6.2	Erhebung der subjektiven Wahrnehmung der Handlungsspielräume der Mitglieder der Krankenhausleitung	183
6.3	Ergebnisse der Befragung	187
6.3.1	Die Gesamtsicht des Handlungsspielraumes	187
6.3.2	Wahrnehmung der verschiedenen Rahmenbedingungen in bezug auf die Einschränkung des Handlungsspielraumes und den bestehenden Änderungsbedarf	190
6.3.3	Wahrnehmungsdifferenzen	191
6.3.4	Die Wahrnehmung des Handlungsspielraumes in Abhängigkeit vom Krankenhausträger	192
6.3.5	Merkmale der Personen und der individuellen Arbeitssituation der Krankenhausleitungs-Mitglieder	196
6.3.6	Die Wahrnehmung des Handlungsspielraumes in Abhängigkeit von der Position in der Krankenhausleitung	204
6.3.7	Die Wahrnehmung des Handlungsspielraumes in Abhängigkeit von der Struktur der Krankenhausleitung	208
6.3.8	Die Wahrnehmung des Handlungsspielraumes und Wahrnehmungsdifferenzen: Zusammenführung der Einzelaspekte	209
7	Wirkung von Handlungsspielräumen auf das Verhalten von Krankenhausmanagern	211
7.1	Entscheidungsvorbehalt des Trägers	214
7.2	Vorsteuerung durch Planung	216
7.3	Substitution der Führungsfunktion	218
7.4	Ausformung von Managerrollen	222
7.5	Steuerungsdefizite durch Wahrnehmungsdifferenzen	228
7.6	Qualifikation und professionelle Orientierung	230
7.7	Bildung subjektiver Theorien	238

8	Wirkung des Handlungsspielraumes auf die Effizienz des Krankenhauses	241
8.1	Nichtbefolgen von Organisationsprinzipien	244
8.2	Fehlende Übereinstimmung mit den internen und externen Merkmalen des Krankenhauses	246
8.3	Mangelnde Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit des Krankenhauses	252
8.4	Das Effizienzkonzept der Wirtschaftlichkeit und Leistungsfähigkeit	258
8.5	Alternative Effizienzkonzepte	263
9.	Schlußbetrachtung	269
	Literaturverzeichnis	276
	Anhang	297

Tabellenverzeichnis

- Tab. 1: In der Erhebung erfaßte Person-Merkmale und Person-Situation-Merkmale der Krankenhausleitungsmitglieder
- Tab. 2: In die Auswertung einbezogene Fragebögen
- Tab. 3: Beurteilung des Handlungsspielraumes: Häufigkeitsverteilung
- Tab. 4: Einschränkung des Handlungsspielraumes durch die Rahmenbedingungen: Häufigkeit für die Summe aller Rahmenbedingungen a - m
- Tab. 5: Notwendige Veränderungen für die Erweiterung des Handlungsspielraumes: Häufigkeit für die Summe aller Rahmenbedingungen a - m
- Tab. 6: Die Beurteilung der positiven Wirkung von größeren Handlungsspielräumen: Häufigkeit aller Befragten
- Tab. 7: Ausmaß der Einschränkung des Handlungsspielraumes durch die einzelnen Rahmenbedingungen
- Tab. 8: Gesamtansicht des Handlungsspielraumes: differenziert nach Krankenhausträgern
- Tab. 9: Wahrnehmung der Einschränkung der Handlungsspielräume durch verschiedene Rahmenbedingungen: differenziert nach Krankenhausträgern
- Tab.10: Merkmale der Person und der Arbeitssituation des Ärztlichen Leiters, Pflegedienstleiters und Verwaltungsleiters
- Tab.11: Länge der Dienstzeit der Krankenhausleitungs-Mitglieder: differenziert nach Krankenhausträgern
- Tab.12: Gesamtbeurteilung des Handlungsspielraumes: differenziert nach Positionen in der Krankenhausleitung
- Tab.13: Die Beurteilung der positiven Wirkung größerer Handlungsspielräume: differenziert nach Positionen
- Tab.14: Wahrnehmung der Einschränkung des Handlungsspielraumes durch verschiedene Rahmenbedingungen: differenziert nach Positionen

Abbildungsverzeichnis

- Abb. 1: Beispiele für Anreiz-Beitragsbeziehungen in der Koalition Krankenhaus
Quelle: Philippi, 1987, S.30
- Abb. 2: Das System Krankenhausbetrieb und seine relevante Umwelt
Quelle: Dlugos, 1984, S.49
- Abb. 3: Entscheidungskategorien der entscheidungsorientierten Betriebswirtschaftslehre
Quelle: Kappler, 1987, S.247.
- Abb. 4: Erweitertes Modell des (verhaltenswissenschaftlichen) situativen Ansatzes
Quelle: Conrad/Sydow, 1984, S.30
- Abb. 5: Die begrenzte Wahl von Begrenzungen strukturbezogener Wahlmöglichkeiten
Quelle: Kubicek, 1980, S.45.
- Abb. 6: Beschreibung von zehn Managerrollen
Quelle: Schirmer, 1991, S.224; in Anlehnung an Mintzberg, 1973
- Abb. 7: Constraints des Handlungsspielraumes
- Abb. 8: Übersicht über die Rechtsformen öffentlicher Betriebe
Quelle: Landerer, 1990, S.213
- Abb. 9: Organe der Unternehmensleitung der Krankenhäuser
- Abb.10: Entscheidungskompetenzen der Krankenhauskonferenz (§29 I und II LKG-Berlin)
- Abb.11: Vorbehaltsaufgaben der Haupt-und Bezirksverwaltung (gem. DVO-AZG)
- Abb.12: Auszug aus den Aufgaben und Kompetenzen der Betriebskommission, der Gemeindevertretung und des Gemeindevorstandes in Hessen (gem. EigBGes. Hessen vom 09.06.1989)
- Abb.13: Aufgaben- und Kompetenzverteilung in der Krankenhausleitung (gem. §§42-45 LKG-Berlin)
- Abb.14: Häufigste zustimmungspflichtige Geschäfte in der AG und GmbH
Quelle: Gerum u.a., 1988; S.78 und S.86
- Abb.15: Weisungs- und Zustimmungsvorbehaltsrechte von Aufsichtsrat und Gesellschafterversammlung in mitbestimmten GmbHs
Quelle: Rinninsland, 1990, S.128
- Abb.16: Interaktionistische Interpretation des Handlungsspielraumkonzeptes
- Abb.17: Substitute der Führung
Quelle: Kerr/ Mathews, 1987, S.920
- Abb.18: Contextual Model of Leadership and Sociotechnical Influences on Nurse's Job Performance
Quelle: Sheridan u.a., 1984, S.60

- Abb.19: Five different roles of the district administrator
Quelle: in Anlehnung an Stewart u. a., 1981, S.76f
- Abb.20: Zentrale Rollenaktivitäten des Hospital Administrators
Quelle: in Anlehnung an Allison u. a., 1981, S.51ff
- Abb.21: Studienangebote zur Krankenhausbetriebsführung
Quelle: in Anlehnung an Koch/van Vlodrop, 1987, S.59
- Abb.22: Empfehlungen der DKG für Lehrfächer und Übungsbereiche in der Weiterbildung zur Leitung des Pflegedienstes und Aufgaben in der Krankenhausbetriebsleitung (1989)
Quelle: Robert-Bosch-Stiftung, 1992, Anl. 6
- Abb.23: In der Literatur benannte Schwachstellen der Organisation 'Krankenhaus'/ Verstöße gegen Organisationsprinzipien
- Abb.24: Summary of mechanistic and organic design characteristics
Quelle: Shortell/ Kaluzny, 1987, S.23
- Abb.25: A Typology of Health Care Organizations
Quelle: Hage, 1987, S.229
- Abb.26: Kontextfaktoren des Krankenhauses
Quelle: Axtner, 1978, S.178f
- Abb.27: Generic Hospital Stakeholder Management Strategies
Quelle: Blair/ Whitehead, 1988, S.160
- Abb.28: Key Hospital Stakeholders and Their Power as Identified by Hospital Executives
Quelle: Fottler u. a., 1989, S.533
- Abb.29: Stakeholder Issue Matrix for a Hypothetical Hospital
Quelle: Fottler u. a., 1989, S.541