

---

# **Gesundheit**

Politik – Gesellschaft – Wirtschaft

**Herausgegeben von**

E.-W. Luche, Wolfenbüttel/Oldenburg, Deutschland

J. N. Weatherly, Berlin, Deutschland

Der Gesundheitssektor ist in politischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Hinsicht eine einzige Herausforderung. In entwickelten Gesellschaften wird er zunehmend zum eigentlichen Motor für wirtschaftliches Wachstum, enthält er als Kostentreiber gleichzeitig viel politischen Sprengstoff und ist er für die Zukunft einer alternden Gesellschaft schlechthin konstitutiv. Vor allem aber ist der Gesundheitssektor viel mehr als bloße Krankenbehandlung: als *Prävention*, *Rehabilitation* und *Pflege* verweist er auf den gesamten ihn umgebenden sozialen Kontext, als *Organisation* auf ein in steter Veränderung begriffenes System der Koordination und Vernetzung von Behandlungsleistungen und als *medizinisches Experimentierfeld* auf die Grenzen dessen, was von Politik und Gesellschaft noch verantwortet werden kann. Der Gesundheitssektor ist nach allem ein Thema, das nicht nur Medizinern vorbehalten sein kann und zweifellos auch Politiker, Juristen, Betriebs- und Volkswirte, Sozialwissenschaftler sowie zahlreiche weitere Disziplinen betrifft. Mit wachsender Einsicht in die Komplexität des Gegenstandes aber ist mittlerweile deutlich geworden, dass auch dies nicht reicht. Wer den Gesundheitssektor verstehen und hier wirksam handeln will, für den ist der isolierte Blickwinkel einer einzigen Fachdisziplin grundsätzlich unzureichend. Mehr denn je ist der kombinierte Sachverstand gefragt. Dies ist für die neue Buchreihe tonangebend. Leitbild ist der *interdisziplinäre Diskurs* auf der Suche nach Lösungen für einen in der Gesamtheit seiner Strukturen und Prozesse nur noch schwer zu durchdringenden Gesellschaftsbereich. In dieser Hinsicht wäre bereits viel gewonnen, wenn es gelänge, einen Blick über den eigenen Tellerrand zu werfen und divergierende Perspektiven zusammenzuführen.

Ein Dankesgruß in die Zukunft sei bereits jetzt an alle Leser und Autoren gerichtet, die mit konstruktiver Kritik, Anregungen, Verbesserungsvorschlägen und natürlich eigenen Publikationen einen persönlichen Beitrag zum Gelingen der Buchreihe und damit letztlich zur Fortentwicklung des Gesundheitssektors leisten wollen.

### **Herausgegeben von**

Prof. Dr. Ernst-Wilhelm Luthe  
Institut für angewandte Rechts- und Sozialforschung (IRS)  
Ostfalia Hochschule und Universität Oldenburg  
Wolfenbüttel/Oldenburg, Deutschland

Dr. John N. Weatherly  
NEWSTAND Management Akademie  
Berlin, Deutschland

Weitere Bände in der Reihe <http://www.springer.com/series/11770>

---

Werner Vogd · Martin Feißt  
Kaspar Molzberger · Anne Ostermann  
Juliane Slotta

# Entscheidungsfindung im Krankenhaus- management

Zwischen gesellschaftlichem  
Anspruch, ökonomischen Kalkülen  
und professionellen Rationalitäten

Werner Vogd  
Witten, Deutschland

Anne Ostermann  
Hannover, Deutschland

Martin Feißt  
Witten, Deutschland

Juliane Slotta  
Berlin, Deutschland

Kaspar Molzberger  
Berlin, Deutschland

Gesundheit. Politik – Gesellschaft – Wirtschaft  
ISBN 978-3-658-17000-4      ISBN 978-3-658-17001-1 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-17001-1>

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat: Katrin Emmerich

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

---

# Inhalt

Vorwort .....	9
<b>I Problemaufriss: Das Krankenhaus unter Druck .....</b>	<b>1</b>
1 Management und Führung .....	7
2 Außen- und Innenspannungen des Krankenhauses .....	13
<i>Außenspannungen</i> .....	16
<i>Innenspannungen</i> .....	19
<i>Außen- und Innenspannungen managen</i> .....	22
<b>II Die Studie: Management in 15 Krankenhäusern .....</b>	<b>25</b>
1 Sampling .....	26
2 Spezifizierung der Fragestellung .....	28
<b>III Methodologie: Arrangements des Managements verstehen lernen .....</b>	<b>33</b>
1 Funktionale Methode: Bezugsproblem und Lösung .....	34
2 Praxeologische Wissenssoziologie: Spannungsfeld von Identifikation und Habitus .....	38
3 Arrangements: Das Muster, das verbindet .....	41
4 Experteninterviews: Dokumente komplexer Reflexionsverhältnisse .....	45
5 Polykontexturale Arrangements: Vermittlung, Rejektion und Integration von Reflexionsperspektiven .....	49
6 Analyseschritte: Dokumentarische Methode mit anschließender Kontexturanalyse .....	55

<b>IV Berufsgruppen</b> .....	59
1 Ärztliche Direktoren zwischen Organisationsrationalität und professioneller Selbstbestimmung. Ein Managementakteur in Statu Nascendi? .....	60
<i>Einleitung</i> .....	60
<i>Typ 1: Führung ohne Macht</i> .....	63
<i>Typ 2: Management aus Distanz</i> .....	86
<i>Typ 3: Vermittlung</i> .....	101
<i>Zusammenfassung</i> .....	116
2 Pflegedienstleitung in Organisationsverantwortung: Überforderung und Entfremdung von der Basis? .....	121
<i>Einleitung</i> .....	121
<i>Typ 1: Betriebswirtschaftliche Assimilierung</i> .....	125
<i>Typ 2: Eigenständigkeit und ‚Blick aufs Ganze‘</i> .....	131
<i>Typ 3: Spannungsmanagement durch persönlichen Einsatz</i> .....	140
<i>Typ 4: Machtlosigkeit und Resignation</i> .....	148
<i>Typ 5: Management durch Understatement</i> .....	152
<i>Zusammenfassung</i> .....	157
3 Kaufmännische Direktoren unter Zugzwang – bürokratische Kontrolle und unternehmerische Freiheit in einem Quasimarkt .....	160
<i>Einleitung</i> .....	160
<i>Typ 1: Klassisches Unternehmertum</i> .....	163
<i>Typ 2: Notstandsverwaltung auf Zeit</i> .....	179
<i>Typ 3: Vertrauensmanagement im Verbund des     Konzernnetzwerks</i> .....	192
<i>Zusammenfassung</i> .....	208
<b>V Arrangements: Außen- und Innenspannungen ins Verhältnis setzen</b> .....	219
1 Einleitung .....	219
2 Westgroup-Klinikum Mitte: Unternehmerischer Erfolg .....	225
<i>Hintergrund und Formalstruktur des Hauses</i> .....	225
<i>Selbstverständnis des Managements</i> .....	226
<i>Außenspannungen</i> .....	243
<i>Innenspannungen</i> .....	263
<i>Zusammenfassung und Diskussion</i> .....	282

---

3	Katharinenstift GmbH: Leistungswille und Autonomie .....	284
	<i>Hintergrund und Formalstruktur des Hauses</i> .....	284
	<i>Selbstverständnis des Managements</i> .....	286
	<i>Außenspannungen</i> .....	306
	<i>Innenspannungen</i> .....	316
	<i>Zusammenfassung und Diskussion</i> .....	323
4	St.-Joseph-Krankenhaus: Verantwortung für das Ganze .....	326
	<i>Hintergrund und Formalstruktur des Hauses</i> .....	326
	<i>Selbstverständnis des Managements</i> .....	327
	<i>Außenspannungen</i> .....	340
	<i>Innenspannungen</i> .....	368
	<i>Zusammenfassung und Diskussion</i> .....	382
5	Klinikum Bergstadt: Experiment Heterarchie .....	385
	<i>Hintergrund und Formalstruktur des Hauses</i> .....	385
	<i>Selbstverständnis des Managements</i> .....	387
	<i>Innenspannungen</i> .....	398
	<i>Außenspannungen</i> .....	413
	<i>Zusammenfassung und Diskussion</i> .....	423
6	Zusammenfassung Arrangements .....	428
	<i>Typologie und Kontraste</i> .....	432
<b>VI Diskussion: Verantwortung für soziale Systeme</b> .....		447
1	Welches Management ist erfolgreich? Normative Implikationen und Kriterien .....	448
2	Intransparenz, Nichtwissen und die Systemiken des Vertrauens .....	458
3	Gesellschaftliche Ansprüche und politische Rahmensetzung: Rationalisierung und Transparenz als Allheilmittel? .....	474
Literatur .....		491

---

## Vorwort

Mehr als drei Jahre lang haben wir uns mit den Problemen des Krankenhauses aus einer managementsoziologischen Perspektive beschäftigt und dabei insbesondere gefragt, wodurch die Entscheidungsprozesse im Krankenhausmanagement konditioniert werden. Wir haben mit Geschäftsführern, Chefärzten, ärztlichen Direktoren, Pflegedirektoren und anderen Akteuren aus der Verwaltung gesprochen. Wir haben an Leitungssitzungen teilgenommen und die einschlägigen Debatten zur Reform des Gesundheitswesens verfolgt. Nicht zuletzt haben wir eine erhebliche Zeit mit ‚Theoriearbeit‘ verbracht, denn um eine so komplexe Tätigkeit wie die des Managements aufschließen zu können, bedarf es theoretischer und methodologischer Ressourcen, die uns hinreichend differenzierte Begrifflichkeiten zur Verfügung stellen.

In unserem Projekt folgen wir einem praxistheoretischen (genauer: praxeologischen) Zugang, der jedoch nicht blind für die politischen und ökonomischen Dimensionen ist, die traditioneller Weise zur Domäne der Gesellschaftstheorie gehören. Allerdings begreifen wir die Art und Weise, wie diese innerhalb der Organisation aufgegriffen werden und in konkreten Reflexionsverhältnissen zum Ausdruck kommen, ihrerseits wiederum als eine Praxis, die vom Forscher zu rekonstruieren ist. In den von uns untersuchten Entscheidungsprozessen verzahnen sich Psyche, Interaktion, Organisation und Gesellschaft in einer jeweils spezifischen, jedoch nicht beliebigen Weise.

In der synoptischen Zusammenschau von Krankenhäusern unterschiedlicher Trägerschaft und der Betrachtung der spezifischen Probleme der unterschiedlichen am Management beteiligten Berufsgruppen entsteht deshalb ein umfassendes Bild des zeitgenössischen Krankenhausmanagements, das weitaus mehr ist als nur eine Momentaufnahme. Es verweist vielmehr einerseits auf die übergreifenden strukturellen Probleme des Krankenhauses, die wohl auch im nächsten Jahrzehnt das bundesdeutsche Gesundheitswesen prägen werden. Andererseits lassen sich übergreifende Einsichten für eine Managementsoziologie gewinnen, die in



Hinblick auf die Verzahnung von Theorie und Empirie wie auch in Bezug auf eine gegenstandstheoretische Theoriebildung einiges nachzuholen hat.

Zudem können wir im Anschluss an unsere Studie die spezifischen Bezugsprobleme der unterschiedlichen Managementakteure nachzeichnen. Es wird deutlich, inwiefern sich die Perspektiven von Pflegedienstleitung, ärztlicher Direktion und kaufmännischer Leitung unterscheiden und dass entsprechende Spannungen und Inkommensurabilitäten in den Handlungsorientierungen und professionellen Werten weniger als Problem zu sehen sind denn als Ressource, um überhaupt den Steuerungsanforderungen eines komplexen, multiprofessionellen Betriebs begegnen zu können.

Um den unterschiedlichen Berufsgruppen wie auch den typologischen Ausprägungen unterschiedlicher Managementarrangements gerecht zu werden und dabei die Ergebnisse unserer empirischen Rekonstruktionen nachvollziehbar und überprüfbar zu machen, braucht es Raum zur Darstellung. Aus diesem Grunde ist ein Buch mit einem gewissen Umfang entstanden, wobei für den Leser das Angebot besteht, nicht jeden Schritt der Rekonstruktion im Einzelfall nachzuvollziehen, sondern stattdessen von Schlussfolgerung zu Schlussfolgerung zu springen, wobei er jederzeit bei Interesse tiefer in die Interpretationen einsteigen kann.

Ebenso haben wir bewusst den Originalzitate aus den Interviews eine prominente Stellung eingeräumt, denn nur darin offenbaren sich die Strukturen des Denkens und Erlebens der befragten Akteure in ihrer spezifischen Typik und Eigendynamik. Gerade hier wird deutlich, worin professionelle Identitäten und entsprechende Habitus bestehen und weshalb sie unhintergebar sind, an welcher Stelle Brüche und Spannungen auftreten und was dies für den Prozess des Managements eines Krankenhauses bedeutet. Ebenso lässt sich vor allem in Gesprächen erahnen, wie subtil und prekär die jeweilige Balance zwischen Medizinischem und Ökonomischem, zwischen Innen und Außen, zwischen Authentizität und Unredlichkeit, zwischen Oben und Unten im Einzelfall sind. In der oft tastenden und gebrochenen Rede der befragten Akteure wird die Gratwanderung zwischen technokratischer Routine und unternehmerischer Produktivität, zwischen dem Passiven, dem den Verhältnissen ausgeliefert Sein und einem souveränen Umgang mit Spannungen und Unsicherheiten besonders deutlich.

Dieses Buch ist ein Gemeinschaftswerk der fünf Autoren.<sup>1</sup> Darüber hinaus sind an dieser Stelle noch eine Reihe weiterer Personen zu nennen, die zum Erfolg dieses

---

1 Ausnahmen stellen die Rekonstruktion der Managementarrangements des St.-Joseph-Krankenhauses und des Klinikums Bergstadt in Kapitel V.4 und V.5 dar. Die in Kapitel V.4 vorgelegten Analysen beruhen auf der M.A.-Arbeit von Martin Feißt, die dieser im September 2016 der Fakultät für Kulturreflexion an der Universität Witten/

Projektes beigetragen haben. Sarah Becker (geb. Poranzke) und Julian Wolf sind als wissenschaftliche Mitarbeiter in der ersten Hälfte des Projekts an der Erhebung und Dateninterpretation beteiligt gewesen.<sup>2</sup> Die studentischen Mitarbeiter Franca Kneier, Maximilian Locher, Isabell Bosbach und Ruth Kania haben uns bei der Auswertung wie auch bei der Literaturrecherche unterstützt. Darüber hinaus ist den Teilnehmern der Forschungswerkstatt am Lehrstuhl für Soziologie für die kritische Diskussion unserer Rekonstruktionen zu danken. Nicht zuletzt möchten wir der Deutschen Forschungsgemeinschaft unsere Dankbarkeit ausdrücken, die dieses Projekt durch ihre Finanzierung erst ermöglicht hat.

Vor allem aber gebührt unser Dank den Interviewpartnern, die uns gestattet haben, in dieser offenen Form an ihren Alltagsproblemen, Aufgaben, Herausforderungen – und oftmals auch an ihrem Leiden an den Verhältnissen – teilzuhaben. Wir bedanken uns für das Vertrauen, das uns als Interview- und Gesprächspartnern entgegengebracht wurde. Zum Schutz der Akteure wurden die Namen wie auch weitere Hinweise, die zur Identifizierung der Personen und der Krankenhäuser führen könnten (etwa Ortsnamen und Datumsangaben), verfremdet.

Witten, den 22.4.2017

Die Autoren dieses Buches

---

Herdecke vorgelegt hat. Die teilnehmenden Beobachtungen und Fallrekonstruktionen zum Klinikum Bergstadt wurden von Anne Ostermann durchgeführt und sind zugleich Bestandteile ihrer Doktorarbeit, die an der Universität Witten/Herdecke voraussichtlich Ende 2017 eingereicht werden wird.

2 Im Sinne der Lesefreundlichkeit nutzen wir in diesem Buch das generische Maskulinum zur Bezeichnung beider Geschlechter.