



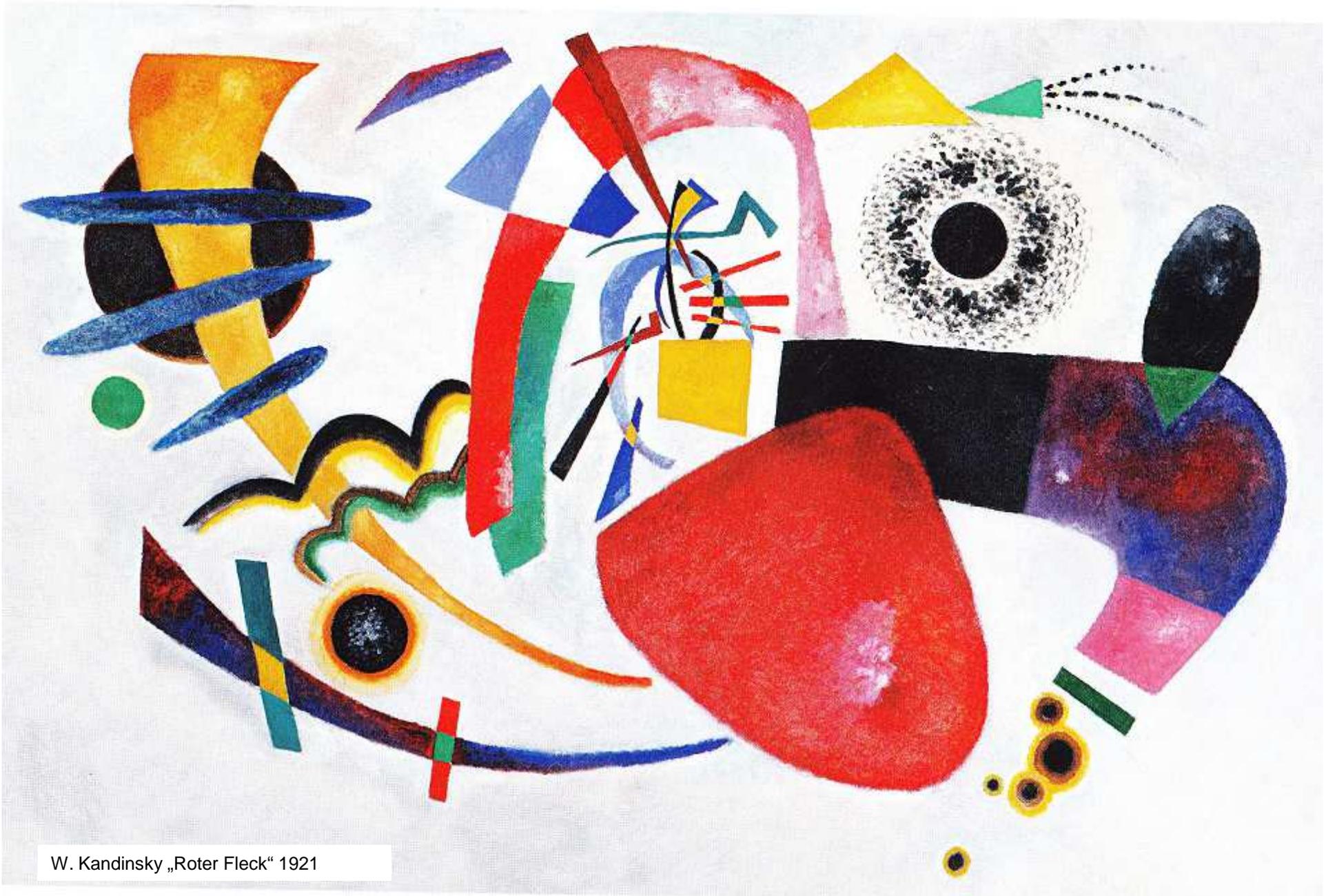
16.03.2016 | REGIONALKONFERENZ NEAPEL | GESCHÄFTSFÜHRER CHRISTIAN KUHL

STRUCTURE FOLLOWS STRATEGY

Organisationsformen europäischer
Provinzen - Beispiel Bayern



BARMHERZIGE BRÜDER
Krankenhausverbund



W. Kandinsky „Roter Fleck“ 1921



W. Kandinsky „Roter Fleck“ nach Ursus Wehli
2004

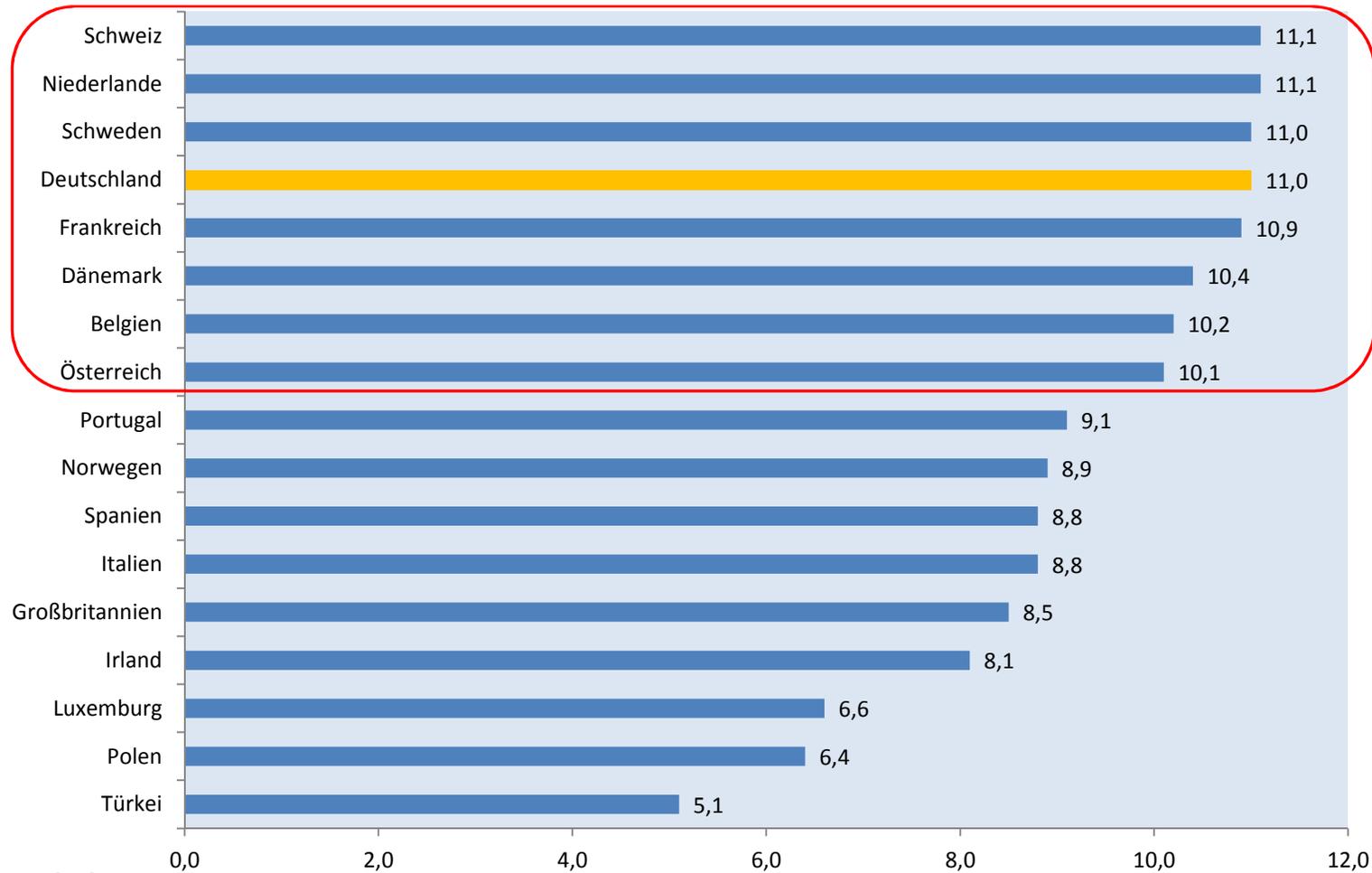


■ Rahmenbedingungen

- Strategie
- Struktur



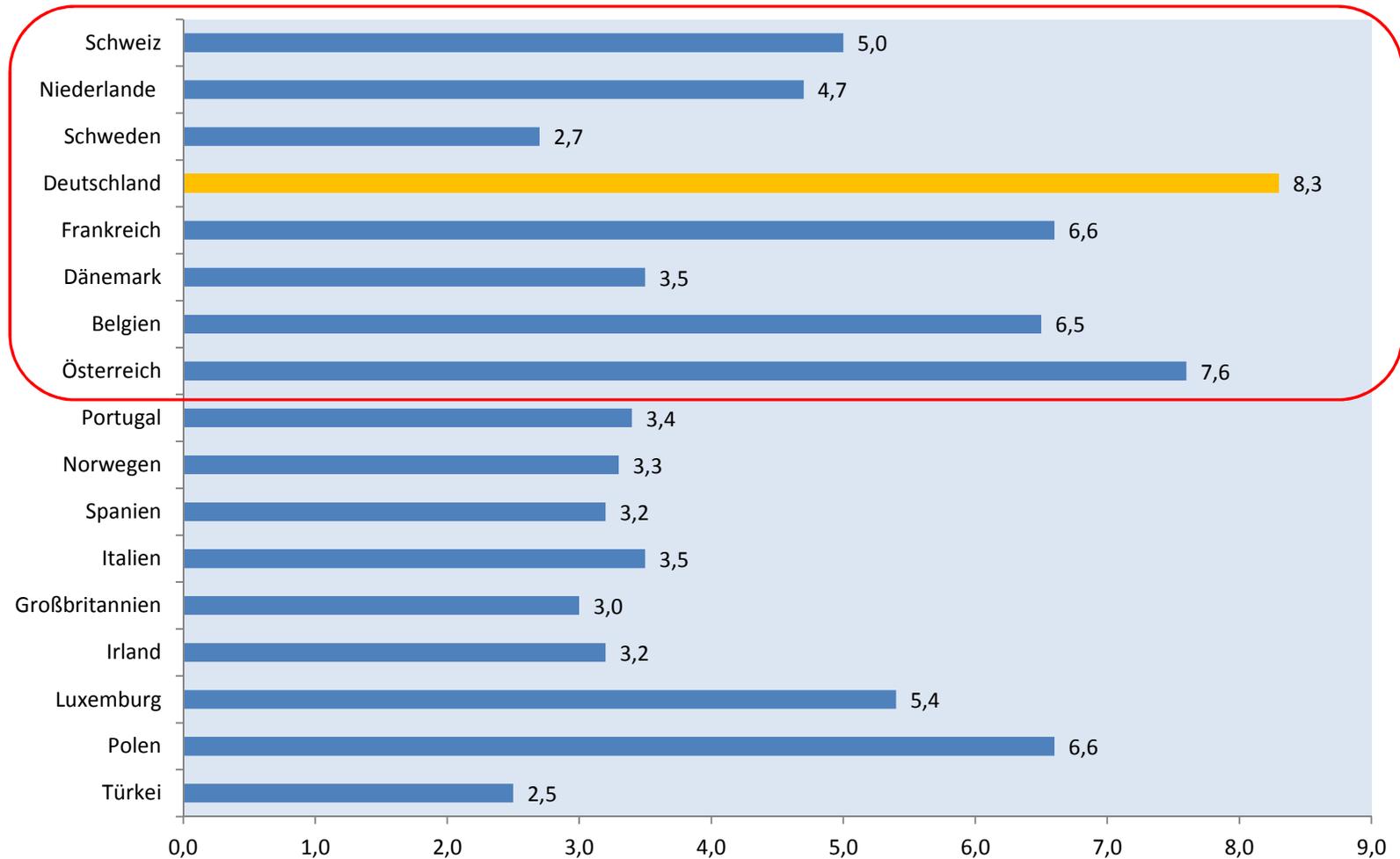
1.1 Anteil der Ausgaben für Gesundheit am BIP (2013)



Quelle: OECD



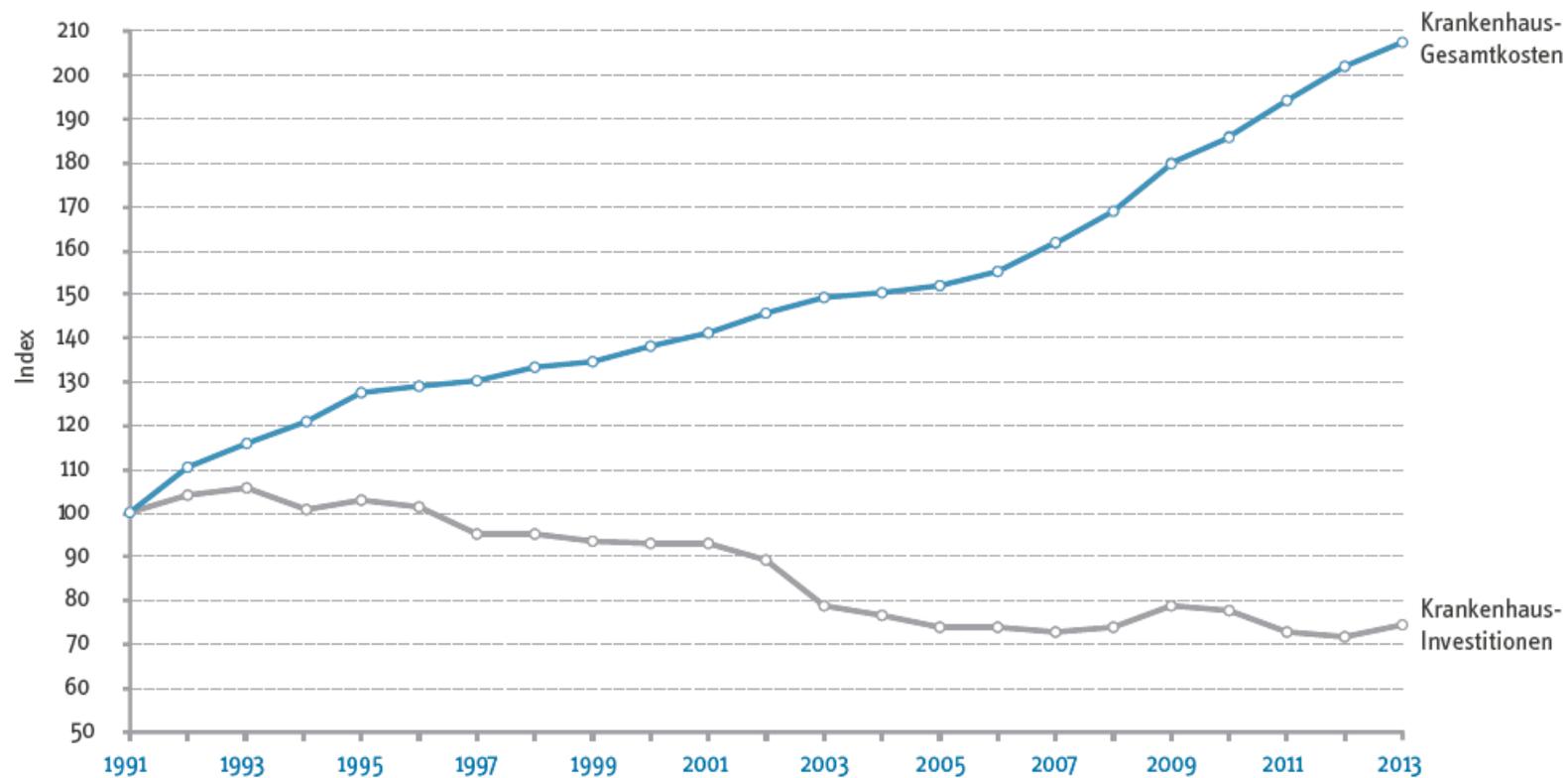
1.2 Krankenhausbetten in Europa je 1.000 Einwohner (2013)



Quelle: OECD

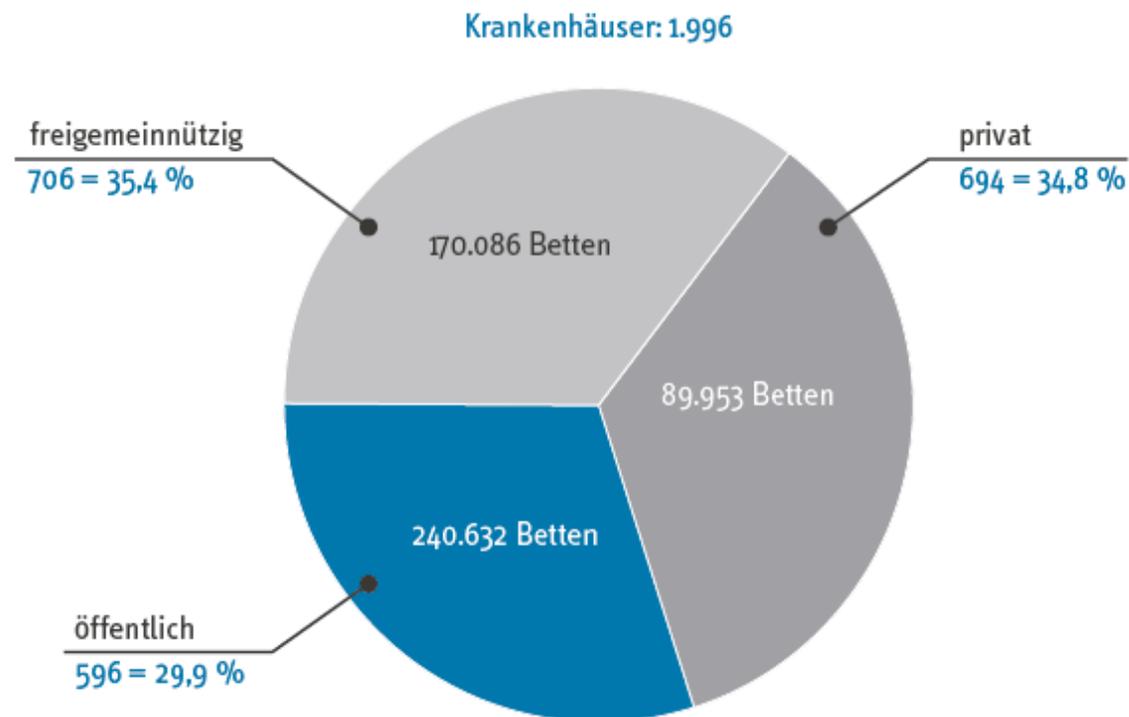


1.3 Entwicklung der KH-Investitionen und -gesamtkosten reale Entwicklung (1991-2013, Deutschland)



Quelle: Berechnung vdek und Darstellung nach : Umfrage der AG Krankenhauswesen d. AOLG und StBa

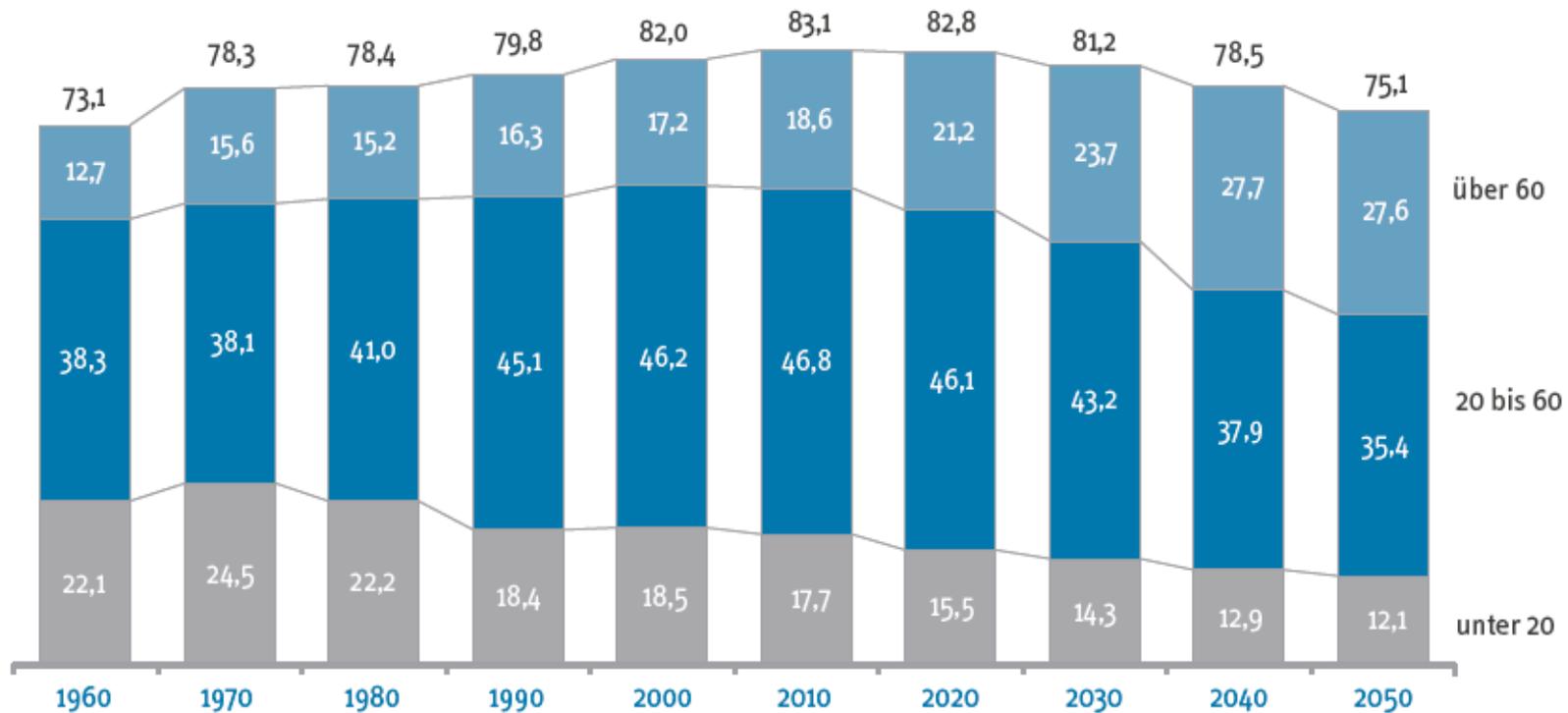
1.4 Krankenhäuser nach Träger und Betten (Deutschland, 2013)



Quelle: Darstellung Verband der Ersatzkassen e.V. (VDEK) nach Daten Statistisches Bundesamt

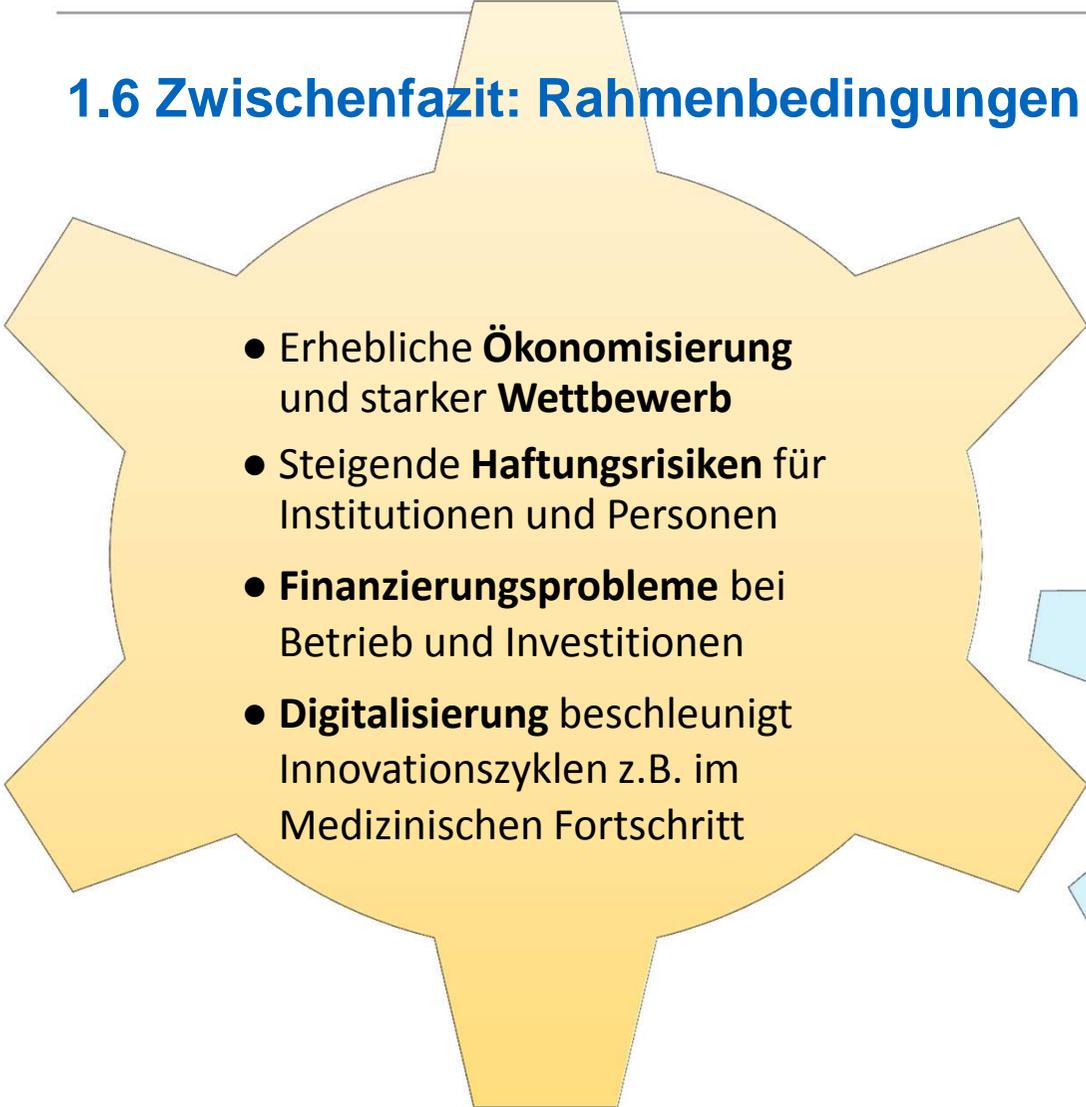


1.5 Bevölkerungsentwicklung in Deutschland



Quelle: eigene Berechnung vdek und Darstellung nach StBA

1.6 Zwischenfazit: Rahmenbedingungen und eigener Anspruch

- 
- Erhebliche **Ökonomisierung** und starker **Wettbewerb**
 - Steigende **Haftungsrisiken** für Institutionen und Personen
 - **Finanzierungsprobleme** bei Betrieb und Investitionen
 - **Digitalisierung** beschleunigt Innovationszyklen z.B. im Medizinischen Fortschritt

- 
- Erhalt der **Hospitalität** und der **Ordenswerke**
 - **Christliches Profil** in **ethischen** Fragestellungen
 - Jederzeitige **Investitionsfähigkeit** und **Kapitalerhalt**
 - **Professionalisierung** des Managements
 - verlässlicher **Arbeitgeber**



- Rahmenbedingungen
- **Strategie**
- Struktur



2. Strategie für den Krankenhausverbund





2.1 Strategie für den Krankenhausverbund Medizin und Pflege auf höchstem Niveau

- Ausbau **medizinischer Schwerpunkte an allen Krankenhäusern mind.** in der Geriatrie, Onkologie, Palliativ, Unfallch./ Orthopädie und Kardiologie
- **Universitäre** Anbindung der Krankenhäuser oder Fachabteilungen
- Aktive Beteiligung an **Forschungsvorhaben**, Studien und klinischer Forschung (Vernetzung über EU-Projekte, BMBF, DFG ...)
- Etablierung aller Standorte mindestens als **Schwerpunkt Krankenhaus**
- **Zertifizierung** aller Krankenhäuser und aller wesentlichen medizinischen Unterstützungsbereiche (Bsp. ZSVA, Labor ...)
- Verbesserung der medizinischen **Ergebnisqualität** nach stationärem Aufenthalt durch 12-Monate Nachverfolgung der Patientenverläufe



2.2 Strategie für den Krankenhausverbund Attraktiver Arbeitgeber

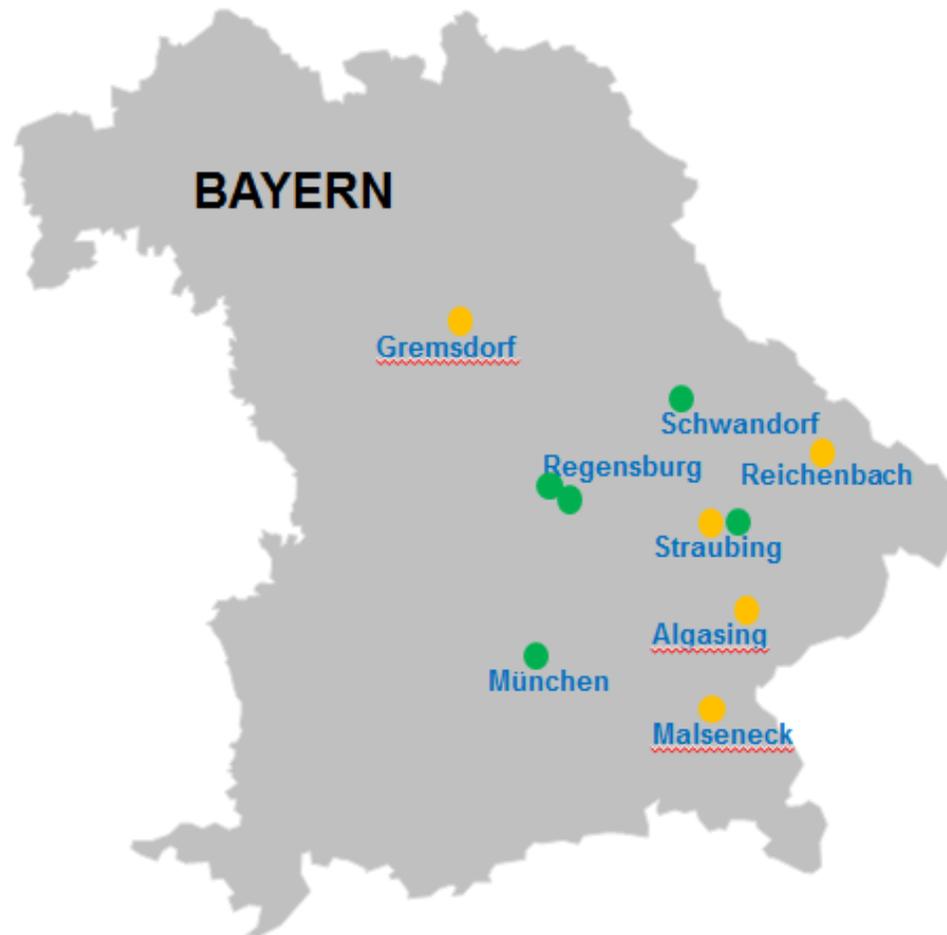
- Standortübergreifende **Facharztausbildung** z.B. Kardiologie, Unfallchirurgie, Strahlentherapie, Neurologie, Nephrologie, Gynäkologie => weitere geplant
- **Führungskräfteentwicklung** für alle ca. **600** ärztlichen, pflegerischen und kaufmännischen Führungskräfte
- Verbundweites **Fort- und Weiterbildungszentrum** mit ca. **300** jährlichen Präsenz- und e-learning Angeboten
- **Traineeprogramm** im Managementbereich (Nachwuchsführungskräfte)
- **Familienfreundliche Dienstmodelle**, teilweise Kindergarten am Krankenhaus
- Moderne bauliche, technische, apparative und ergonomische **Arbeitsausstattung** (=> Investitionsfähigkeit)
- Teilweise **Wohnheimplätze** / Appartements für (neue) Mitarbeiter



- Rahmenbedingungen
- Strategie
- **Struktur**



3. Struktur: Krankenhausverbund und Behindertenhilfe



● Standorte Krankenhäuser ● Einrichtungen Behindertenhilfe

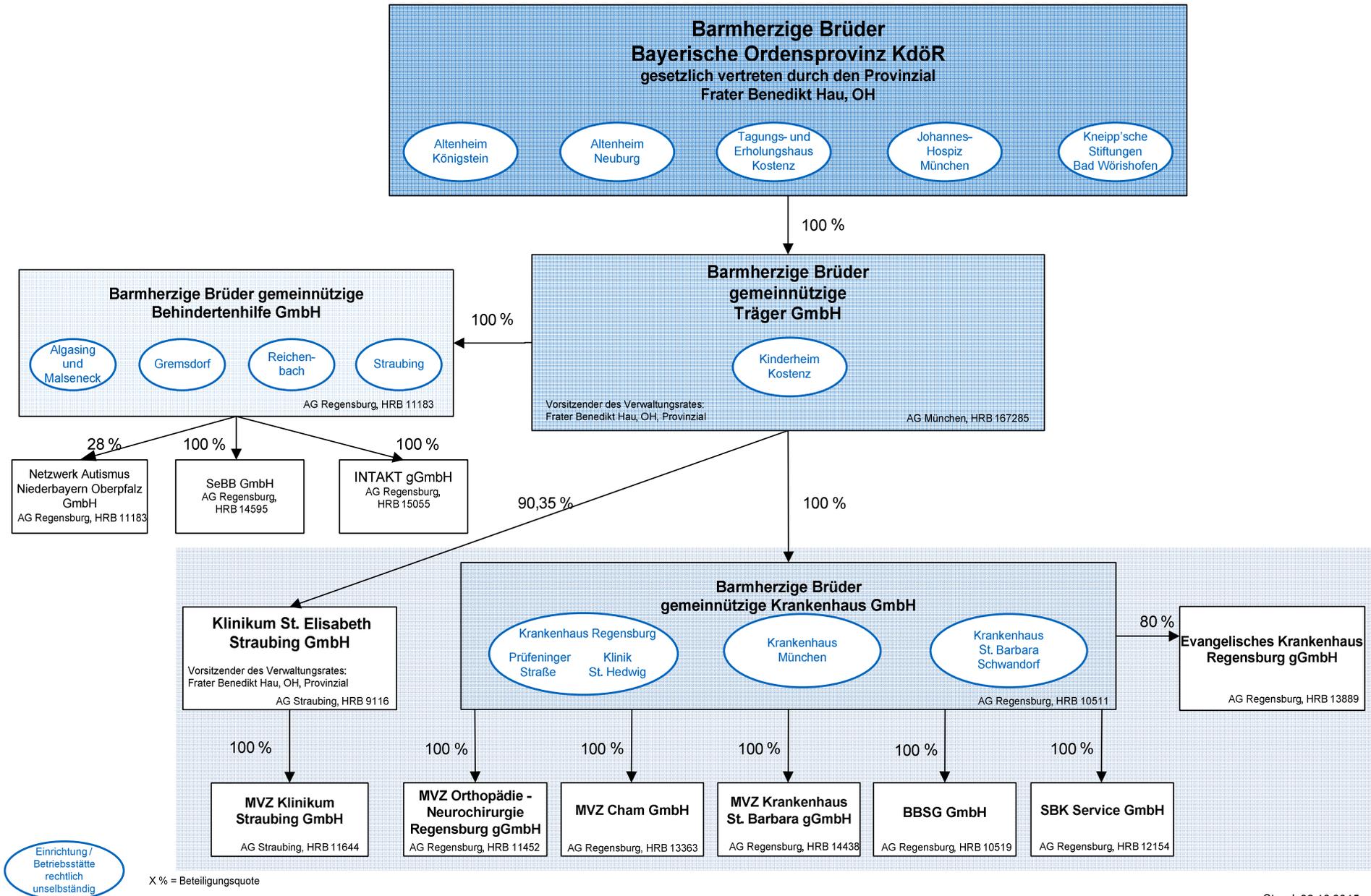
Krankenhausverbund

2.100 Krankenhausbetten
ca. 115.000 Patienten stationär
ca. 200.000 Patienten ambulant
ca. 6.500 Mitarbeiter
500 Mio. EUR Umsatz p.a.
ca. 460 Ausbildungsplätze

Behindertenhilfe

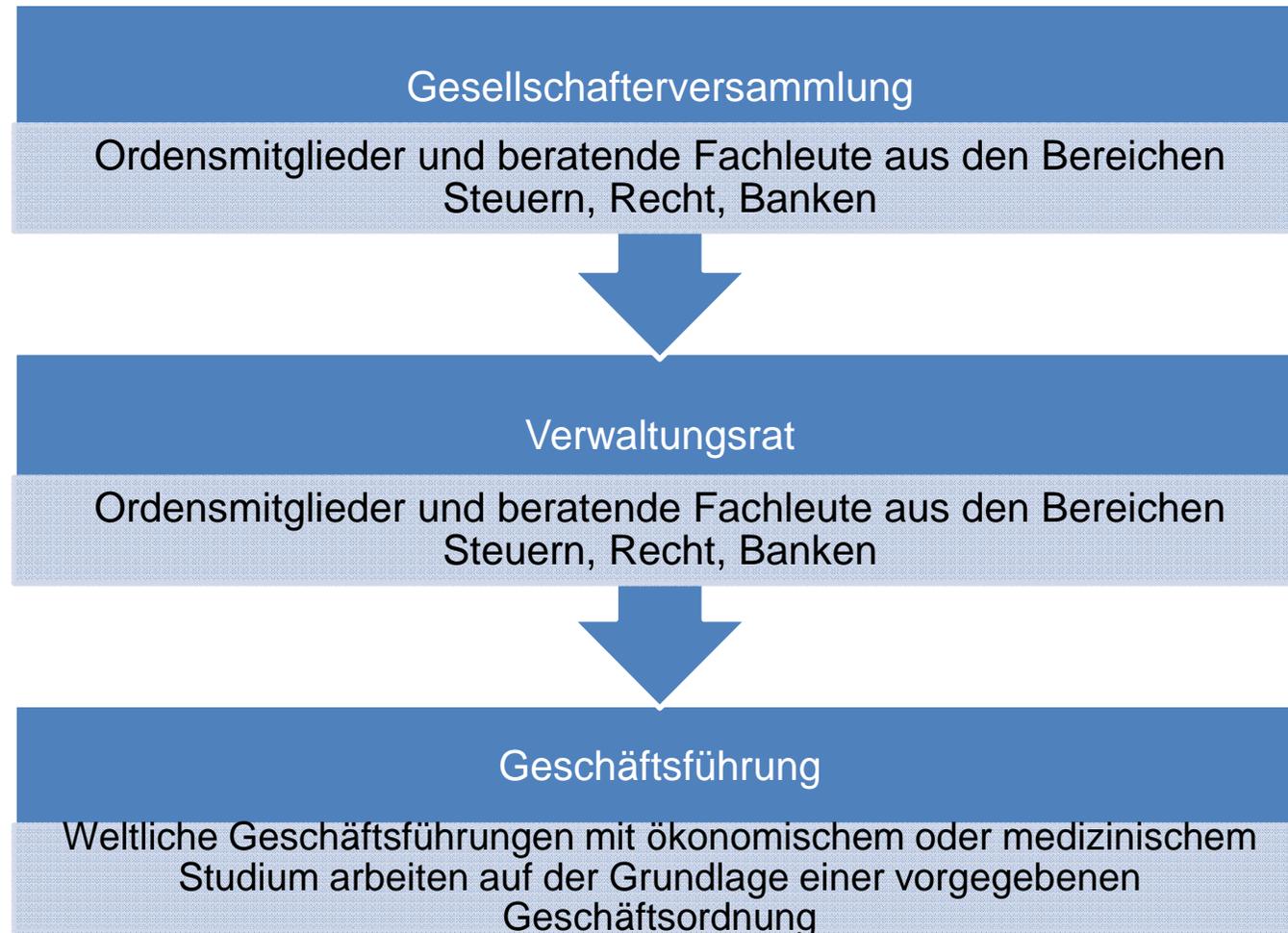
ca. 1.800 betreute Personen
ca. 2.000 Mitarbeiter
100 Mio. EUR Umsatz p.a.
ca. 360 Ausbildungsplätze

Organigramm der Bayerischen Ordensprovinz





3.1 Organe der GmbH





3.2 Erläuterungen zur GmbH (Gesellschaft mit beschränkter Haftung)

Großbritannien	Limited Company, Ltd
Frankreich	Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité limitée, EURL
Italien	Società a Responsabilità limitata, SRL
Niederlande	Besloten vennootschap met beperkte aansprakelijkheid, BV
Österreich	Gesellschaft mit beschränkter Haftung, GmbH
Spanien	Sociedad de Responsabilidad limitada Nueva Empresa, SLNE
USA	Limited Liability Company, LLC

„GmbH“ in Deutschland:

- ist nach dem Einzelunternehmen die **häufigste Rechtsform** in Deutschland
- der Gesellschaftszweck kann auch **nicht gewerblich**, also religiös, karitativ und damit gemeinnützig sein



3.3 Führung der Krankenhäuser

- Barmherzige Brüder Bayerische Ordensprovinz KdöR ist **Eigentümerin** der **Krankenhausgebäude** und **Grundstücke** (Betriebsaufspaltung)
- Die **GmbH** ist **Betreiberin** der Krankenhäuser und Eigentümerin der beweglichen Anlagegüter und zahlt **Nutzungsentgelte / Miete** an den Orden für Reinvestitionen (Abschreibungen Gebäude 33 Jahre)
- Freigabe aller wesentlichen **Entscheidungen** (z.B. Großinvestitionen), wesentliche Kooperationen und Personalentscheidungen durch Verwaltungsrat und **Gesellschafterversammlung** und damit den Orden
- **Direktorium** mit Prior, Ärztlichem Direktor (nebenamtlich), stellv. Ärztlichem Direktor (nebenamtlich) Pflegedirektor (hauptamtlich) und Verwaltungsdirektor (hauptamtlich) sind beratendes Organ der Geschäftsführung
- Rechtliche Verantwortung für die Führung der Einrichtungen liegt bei der **Geschäftsordnung**



3.4 Integration von Orientierungswerten und Perspektiven der Führung

Identifikation mit der Hospitalität des
Heiligen Johannes von Gott:
Qualität, Respekt, Verantwortung, Spiritualität

Orientierungswerte Perspektiven	Qualität	Respekt	Verantwortung	Spiritualität
Patienten	P1: Die medizinische und pflegerische Versorgung erfolgt rund um die Uhr mit bestmöglicher und nachvollziehbarer Qualität auf der Basis medizinisch-wissenschaftlicher Erkenntnisse.	P4: Wir nehmen jeden Patienten in seiner Personalität, in seiner einzigartigen Würde wahr und an und richten unser Verhalten entsprechend aus.	P5: Wir nehmen Verantwortung für unsere Patienten persönlich wahr. Dazu gehören insbesondere Sicherheit und Information.	P6: Aus unserem umfassenden Verständnis des Menschen bieten wir Dienste zur seelischen sowie religiösen Begleitung und Hilfe an.
	P2: Die Patienten werden auch an den Schnittstellen zu den vor- und nachgelagerten Bereichen optimal betreut und behandelt.			
	P3: Interessensmitte ist der Mensch/ Patient, den wir behandeln.			
Mitarbeiter	M1: Als engagierter, christlicher Arbeitgeber im Gesundheitswesen in der Region gelingt es uns, hochqualifizierte, motivierte Mitarbeiter an uns zu binden.	M2: Wir haben eine wertschätzende, höfliche, offene, den Mitarbeiter fachlich und persönlich fördernde Unternehmenskultur.	M3: Wir gestalten unsere Arbeitsplätze möglichst leistungs-, alters- und familiengerecht.	M4: Mitarbeiter identifizieren sich erkennbar mit den Grundwerten. Fachliches Können ist mit den menschlichen und christlichen Qualitäten bereichert, die zur Betreuung der Kranken erforderlich sind.
				M5: Zur christlichen Spiritualität sind Angebote für Mitarbeiter entwickelt und eingeführt.
Prozesse	PR1: Wesentliche patientenbezogene und unterstützende Prozesse sind definiert und dienen unseren strategischen Zielsetzungen, insbesondere der Ergebnisqualität.			
Finanzen	F1: Ein ausgeglichenes Jahresergebnis wird unter Berücksichtigung der nötigen Investitionen und des Personalbedarfs als Basis für eine nachhaltige Entwicklung erreicht.			
Interessenpartner	I1: Für unsere Interessenspartner sind wir die bevorzugten Dienstleister und Ansprechpartner in der Region.	I2: Alle Interessenspartner werden fair behandelt. Der Umgang ist geprägt von gegenseitiger Information und verbindlichen Absprachen.	I3: Wir verbessern das medizinisch-pflegerische Versorgungsangebot für die Region und unterstützen dies durch regionale Vernetzung mit anderen Leistungsanbietern im Krankenhausverbund und darüber hinaus sowie einem passenden Bildungsangebot.	I4: Unser Krankenhaus wird in der Öffentlichkeit als ein katholisches Ordenskrankenhaus wahrgenommen.



3.5 Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung, Direktorium und Orden bzw. Aufsichtsgremium z.B. bei:



Medizinische
Konzeption



Wesentlichen
Personalentscheidungen



Investition
Bauvorhaben

3.5 Konkretes Beispiel

1. Medizinische Konzeption – Vorhaben

- Gründung Hauptabteilung Urologie
- Zusammenarbeit mit Visceralchirurgie und Gynäkologie
- Suche nach neuem Chefarzt und Oberärzten
- Investition in Bau und Medizintechnik, u.a. in ein DaVinci System
- Umbau bestehender Räumlichkeiten
- Rechtliche und finanzielle Abklärung mit öffentlichen Stellen

2. Vorbereitung durch Geschäftsführung

- Konzeption u.a. mit Analyse urologischer Kliniken und Bevölkerungsentwicklung
- Festlegung medizinisches Leistungsspektrum
- Festlegung technischer und baulicher Schritte
- Personal-, Leistungs-, Investitions- und Finanzplanung über fünf Jahre

3. Vortrag in Gesellschafterversammlung und Diskussion mit Orden

- Beschluss auf Basis der Vorlage oder mit Veränderungen durch den Gesellschafter
- Chefarztsuche und Vorstellung des finalen Chefarztkandidaten im Definitorium
- Umsetzung der weiteren Schritte mit sämtlichen Vertragsverhandlungen und weiteren Entscheidungen durch Geschäftsführung

3.6 Vor- und Nachteile der GmbH mit Betriebsaufspaltung



- Haftungsbeschränkung auf Gesellschaftsvermögen der GmbH
- Aufsicht der Geschäftsführung durch Ordensmitglieder und externe Fachberater
- Eigene Rechtsfähigkeit der GmbH
- Transparenz in der Entscheidungsfindung und Kommunikation
- Schnelle Entscheidungen möglich
- Hohe Rechtssicherheit
- Gesellschaftsrechtliche Verbindungen / Veränderungen einfach möglich



- Formal aufwändig: Gründung und andere Organisationsakte (z.B. Satzungsänderung) bedürfen der notariellen Beurkundung
- Vorschriften des Handelsgesetzbuches gelten in vollem Umfang
- Transparenz der wirtschaftlichen Entwicklung für Dritte



4. Fazit

- GmbH Strukturen sind ein flexibler **rechtlicher Rahmen** für die weitere Entwicklung der **Ordenswerke**.
- Die GmbH Struktur ermöglicht und erfordert die **Einbeziehung der Ordensmitglieder** sowie die notwendige **wirtschaftliche Ausrichtung** bei gleichzeitiger **Haftungsbeschränkung**.
- **Ethische Werteentscheidungen** aufgrund **medizinischem Fortschritt** und **wirtschaftlicher Ausrichtung** erfordern von Ordensmitgliedern und Geschäftsführung enge Abstimmung und Klarheit in der Führung
- Der (zunehmend auch internationale) **Wettbewerb** um Finanzen, qualifizierte Arbeitskräfte und Versorgungsverträge für die Krankenhäuser erfordert weitere **Professionalisierung**
- Die zukünftigen **Entwicklungen** (z.B. Europäische Integration, TTIP) **werden andere Perspektiven** und Strukturen notwendig machen als in der Vergangenheit.



„Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.“

Nils Bohr

VIELEN DANK FÜR DIE AUFMERKSAMKEIT

BARMHERZIGE BRÜDER Krankenhausverbund

Prüfeninger Straße 86

93049 Regensburg

Tel. 0941 369-0

www.barmherzige-regensburg.de



BARMHERZIGE BRÜDER
Krankenhausverbund